

**BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF
PENILAIAN KINERJA KLUB SEPAK BOLA
PROFESIONAL DI INDONESIA
(STUDI KASUS PADA PERSIJAP JEPARA)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

RONI TRI CAHYONO
NIM. C2C006130

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2010

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : RONI TRI CAHYONO

Nomor Induk Mahasiswa : C2C006130

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Skripsi : **Balanced Scorecard sebagai Alternatif
Penilaian Kinerja Klub Sepak Bola
Profesional di Indonesia (Studi Kasus Pada
Persijap Jepara)**

Dosen Pembimbing : Drs. Sudarno M.Si., Ph.D, Akt

Semarang, 13 Agustus 2010

Dosen Pembimbing,

(Drs. Sudarno, M.Si, Ph.D, Akt.)
NIP. 131875457

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : RONI TRI CAHYONO

Nomor Induk Mahasiswa : C2C006130

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Skripsi : **Balanced Scorecard sebagai Alternatif
Penilaian Kinerja Klub Sepak Bola
Profesional di Indonesia (Studi Kasus
Pada Persija Jepara).**

Telah dinyatakan lulus pada tanggal 27 September 2010

Tim Penguji :

1. Drs. Sudarno, M.Si, Ph.D, Akt (.....)
2. Prof. Dr. Muchamad Syafruddin, M.Si, Akt (.....)
3. Herry Laksito, S.E, M.Adv, Acc., Akt (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Roni Tri Cahyono, menyatakan bahwa skripsi dengan judul “Balanced Scorecard sebagai Alternatif Penilaian Kinerja Klub Sepak Bola Profesional di Indonesia (Studi Kasus Pada Persija Jepara)”, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan / atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi saya yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 12 Agustus 2010

Yang Membuat Pernyataan

(Roni Tri Cahyono)
NIM. C2C006130

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto :

Sesungguhnya yang berhak menentukan hasil akhir hanyalah Allah.

Kewajiban manusia adalah menyempurnakan ikhtiar.

-Aa Gym-

“Allah niscaya akan meninggikan derajat kedudukan orang-orang yang beriman dan berilmu”.

(Qs. Al-Mujaadalah, ayat :11)

Keyakinan diri sendiri adalah kunci sukses untuk maju.

Self help is the best way to success.

-Penulis-

Persembahan :

Skripsi ini aku persembahkan untuk Keluargaku yang telah penuh kasih sayang dan kesabaran memberikan segalanya sehingga aku bisa menjadi seperti ini.

Untuk teman-temanku semuanya baik teman FE UNDIP '06, teman KKN, dan teman main yang telah memberi nasihat, saran dan perhatian dengan setulus hati.

ABSTRACT

Persijap Jepara is a football club owned by the Government of Jepara is a part the financing comes from grants budget. Achievements Persijap good enough to be able to survive in the Indonesian Super League (ISL) 2009/2010 season which ranked ninth in the season 2008/2009 after finishing in 11th position considering the limited budget Persijap than other clubs are like Persijap Jakarta, Persib Bandung, and etc. During this performance assessment Persijap preformance just using Accountability Report (LPJ) Persijap Management that contains the submission of the financial sources of income and expenditure, submission of achievement in the ISL and the Copa Persijap Indonesia, as well as an explanation for the competition problems and solutions. By using the LPJ is only capable of short-term oriented so that the performance of the company to be running unstable or less than expected. Using LPJ alone is not enough because many important aspects that trigger Persijap performance is not visible in the performance appraisal and assessment is still fragmentary yet comprehensive and thorough. This study aimed to find out how Persijap performance using the Balanced Scorecard (BSC). By using the performance assessment, can be known causal link between drivers of performance and results achieved. Thus expected to become a club Persijap football fans that can create a satisfied, productive and committed players, and to produce an adequate surplus.

Research conducted by collecting data obtained from Persijap management over the past two years, 2008/2009 season and 2009/2010 season. Data were obtained through library research, interviews, and distributing questionnaires to 100 supporter and 30 players Persijap. The financial perspective of performance assessment using the ratio of efficiency and effectiveness ratios. Performance appraisal supporter perspective using supporter satisfaction, occupancy ratio, and image and reputation. In assessing the performance of internal business process perspective using a stage of innovation and achievement in the ISL. While assessing the performance of learning and growth perspective using the training of players, player productivity, retention of players, player satisfaction, the test team, and the proportion of the original players Persijap.

By comparison between the traditional concept of performance measurement with the concept of BSC can be concluded that the traditional concept of performance measurement alone is not capable of measuring instruments which contains company's overall key performance. From the results of the study using the BSC concept can be seen carrying the overall performance of the season Persijap 2008/2009 and 2009/2010 seasons considered bad, but it happens to increase in the total score / value of 30 points to 35 points.

Key words: Persijap Jepara, accountability report, balanced scorecard, financial perspective, supporter perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective.

ABSTRAK

Persijap Jepara merupakan klub sepak bola milik Pemerintah Kabupaten Jepara yang sebagian pendanaannya berasal dari dana hibah APBD. Prestasi Persijap cukup bagus dengan mampu bertahan di Indonesian Super League (ISL) musim 2009/2010 yang menempati posisi 9 setelah sebelumnya di musim 2008/2009 finish di posisi 11 mengingat anggaran Persijap yang terbatas dibandingkan klub lain seperti Persijap Jakarta, Persib Bandung, dan lain-lain. Selama ini Persijap dalam penilaian kinerjanya hanya menggunakan Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) Manajemen Persijap yang berisi penyampaian sumber pemasukan dan pengeluaran keuangan, penyampaian prestasi Persijap di ISL dan Copa Indonesia, serta penjelasan masalah selama kompetisi dan solusinya. Dengan menggunakan LPJ tersebut hanya mampu berorientasi pada jangka pendek saja sehingga kinerja perusahaan menjadi berjalan tidak stabil atau kurang dari yang diharapkan. Menggunakan LPJ saja belum cukup karena banyak aspek-aspek penting yang menjadi pemicu kinerja Persijap tidak terlihat dalam penilaian kinerja tersebut dan penilaian tersebut masih terpisah-pisah belum komprehensif.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja Persijap dengan menggunakan Balanced Scorecard (BSC). Dengan menggunakan penilaian kinerja tersebut, dapat diketahui hubungan sebab akibat antara faktor pendorong kinerja dan hasil yang dicapai. Sehingga diharapkan Persijap mampu menjadi klub sepak bola yang mampu mewujudkan suporter yang puas, pemain yang produktif dan berkomitmen, serta menghasilkan surplus yang memadai. Penelitian dilakukan dengan mengambil data yang diperoleh dari manajemen Persijap selama dua tahun, yaitu musim 2008/2009 dan musim 2009/2010. Data diperoleh melalui studi pustaka, wawancara, dan penyebaran kuesioner terhadap 100 suporter dan 30 pemain Persijap. Penilaian kinerja perspektif keuangan menggunakan rasio efisiensi dan rasio efektivitas. Penilaian kinerja perspektif suporter menggunakan kepuasan suporter, occupancy ratio, dan image dan reputasi. Penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal menggunakan tahap inovasi, dan prestasi di ISL. Sedangkan penilaian kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan pelatihan pemain, produktivitas pemain, retensi pemain, kepuasan pemain, uji coba tim, dan proporsi pemain asli Persijap.

Dengan perbandingan pengukuran kinerja antara konsep tradisional dengan konsep BSC dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dengan konsep tradisional saja tidak mampu mengukur instrumen-instrumen perusahaan secara menyeluruh yang mengandung kinerja utama. Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep BSC dapat diketahui bahwa secara keseluruhan kinerja Persijap dikategorikan buruk, namun terjadi peningkatan total skor/nilai dari 30 poin menjadi 35 poin.

Kata kunci : Persijap Jepara, laporan pertanggungjawaban (LPJ), balanced scorecard, perspektif keuangan, perspektif suporter, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan kekuatan, karunia, rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“Balanced Scorecard sebagai Alternatif Penilaian Kinerja Klub Sepak Bola Profesional di Indonesia (Studi Kasus Pada Persijap Jepara)”** sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program studi strata satu pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang, dapat terselesaikan dengan lancar.

Keberhasilan dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dorongan, petunjuk, dan dukungan, baik moril maupun materiil dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada pihak-pihak yang telah berkenan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi, yaitu kepada:

1. Bapak Dr. H. M. Chabachib, M.Si, Akt. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Prof. Dr. H. Arifin S, M.Com. (Hons), Akt. selaku Pembantu Dekan I yang telah memberikan ijin untuk mengadakan penelitian sebagai bahan penulisan skripsi.

3. Bapak Drs. Sudarno, M.Si, Ph.D, Akt. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan pengarahan, petunjuk, dan membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi.
4. Bapak Prof. Dr. Muchamad Syafruddin, M.Si, Akt. selaku Dosen Wali yang telah banyak memberikan bimbingan dan nasihat kepada penulis.
5. Bapak/Ibu Dosen Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan dengan tulus ikhlas selama perkuliahan di kampus Undip Semarang.
6. Seluruh manajemen, staf, pelatih, dan pemain Persija yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian guna memperoleh data-data sebagai bahan penyusunan skripsi, terutama kepada Bapak Nur Jamil, S.Sos dan Bapak Suko Santoso, ST
7. Segenap Jetman dan Banaspati yang telah membantu penulis untuk mengisi kuesioner kepuasan suporter.
8. Ibu dan Bapakku tercinta yang selalu melimpahkan kasih sayang, perhatian, dukungan baik moril maupun doa yang tiada hentinya sehingga penulis mampu menyelesaikan pendidikan hingga saat ini.
9. Kakakku tercinta Ronggo dan adikku tersayang Winda, serta keponakanku Satria, Rifki, Nadia, kalian sangat berarti buat aku.
10. Takim, Topan, Riki, Amat, Ridal, Pulung atas persahabatan kita selama ini, dan juga teman-teman akuntansi angkatan 2006, atas kebersamaan kita selama belajar di perkuliahan yang tidak akan pernah terlupakan

11. Teman-teman KKN, atas bantuan kalian dan kebersamaan kita di Desa

Tolokan Getasan adalah suatu kenangan yang paling mengesankan.

12. Serta semua pihak yang turut membantu, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Atas bantuan serta amal baik semua pihak diatas semoga mendapat ridho Allah SWT. Penyusun sangat menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, mengingat kurangnya kemampuan dan pengetahuan penyusun. Oleh karena itu saran dan kritik dari pembaca yang bersifat membangun, sangat penyusun harapkan.

Akhir kata dengan segala kerendahan hati, penyusun mengharapkan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat, khususnya bagi penyusun sendiri dan bagi semua pihak yang membutuhkan dan juga dapat menambah khasanah pengetahuan pembaca terutama dalam bidang akuntansi.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Semarang, 12 Agustus 2010

Penulis

Roni Tri Cahyono
NIM. C2C006130

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	10
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	10
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	10
1.4 Sistematika Penelitian.....	12
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	14

2.1	Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu.....	14
2.1.1	Landasan Teori.....	14
2.1.1.1	Penilaian Kinerja.....	14
2.1.1.2	Penilaian Kinerja Tradisional.....	16
2.1.1.3	Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	20
2.1.1.4	Ukuran Penilaian Kinerja.....	22
2.1.1.5	Pengukuran Kinerja Organisasi Jasa.....	23
2.1.1.6	Pengertian Organisasi Nirlaba.....	25
2.1.1.7	Klub Sepak Bola Profesional.....	26
2.1.1.8	Pengukuran Value for Money.....	27
2.1.1.9	Konsep Balanced Scorecard.....	30
2.1.1.10	Hubungan Antar Perspektif.....	47
2.1.2	Penelitian Terdahulu.....	48
2.2	Kerangka Pemikiran.....	50
BAB III METODE PENELITIAN.....		52
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	52
3.2	Penentuan Populasi dan Sampel.....	58
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	59
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	60
3.5	Metode Analisis Data.....	61
BAB IV HASIL DAN ANALISIS.....		67
4.1	Deskripsi Obyek Penelitian.....	67
4.1.1	Sejarah Perkembangan Persijap.....	67

4.1.2	Gambaran Umum Persijap.....	69
4.1.3	Prestasi Persijap.....	73
4.2	Visi dan Misi Persijap.....	74
4.3	Organisasi Persijap.....	75
4.3.1	Susunan Manajemen Persijap.....	75
4.3.2	Susunan Karyawan Sekretariat Persijap.....	77
4.3.3	Tim Pelatih Persijap.....	77
4.3.4	Skuad Pemain Persijap.....	78
4.3.5	Struktur Organisasi.....	87
4.3.6	Tugas pokok bagian dalam organisasi.....	87
4.4	Analisis Data dan Pembahasan.....	99
4.4.1	Penilaian yang dilakukan manajemen Persijap.....	99
4.4.2	Mengukur kinerja Perusahaan dengan BSC.....	107
4.4.3	Membangun BSC Persijap Jepara.....	137
4.4.4	Analisis Perbandingan penilaian tradisional vs BSC....	140
4.4.5	Hubungan antar perspektif BSC Persijap.....	142
BAB V	PENUTUP.....	144
5.1	Simpulan.....	144
5.2	Saran.....	146
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	148
5.4	Agenda Penelitian Mendatang.....	149
	DAFTAR PUSTAKA.....	150
	LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	152

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Perbedaan pengukuran kinerja tradisional dan kontemporer.....	34
Tabel 2.2 Profitabilitas Pelanggan dan Segmen Sasaran.....	42
Tabel 3.1 Pedoman Teknis Penilaian Balanced Scorecard.....	63
Tabel 3.2 Skala Likert.....	66
Tabel 4.1 Tenaga Kerja Karyawan Sekretariat Persijap Jepara.....	77
Tabel 4.2 Kebutuhan Pemain Persijap.....	98
Tabel 4.3 Rasio Efisiensi Persijap.....	107
Tabel 4.4 Rasio Efektivitas Persijap.....	109
Tabel 4.5 Kinerja Perspektif Finansial Persijap.....	110
Tabel 4.6 Tabel skor kepuasan suporter Persijap.....	111
Tabel 4.7 Hasil uji validitas instrumen penelitian suporter.....	112
Tabel 4.8 Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian suporter.....	113
Tabel 4.9 Hasil Statistik Deskriptif instrumen penelitian suporter.....	114
Tabel 4.10 Occupancy Ratio Persijap Jepara.....	115
Tabel 4.11 Tabel image dan reputasi Persijap.....	117
Tabel 4.12 Kinerja Perspektif Suporter Persijap.....	117
Tabel 4.13 Tingkat Inovasi Persijap Jepara.....	118
Tabel 4.14 Prestasi Persijap di ISL.....	119
Tabel 4.15 Pedoman Teknis Penilaian Balanced Scorecard.....	120
Tabel 4.16 Kinerja Perspektif Bisnis Internal Persijap.....	121

Tabel 4.17 Tingkat Pelatihan Pemain Persijap Jepara.....	123
Tabel 4.18 Tabel skor kepuasan pemain Persijap.....	124
Tabel 4.19 Hasil uji validitas instrumen penelitian pemain.....	126
Tabel 4.20 Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian pemain.....	128
Tabel 4.21 Hasil Statistik Deskriptif instrumen penelitian pemain.....	129
Tabel 4.22 Tingkat Retensi Pemain Persijap.....	130
Tabel 4.23 Tingkat Produktifitas Pemain Persijap.....	131
Tabel 4.24 Hasil Pertandingan Uji Coba Persijap.....	134
Tabel 4.25 Proporsi Pemain Persijap.....	135
Tabel 4.26 Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertmbuhan Persijap.....	136
Tabel 4.27 Kinerja Persijap Berdasarkan BSC Musim 2008/2009.....	137
Tabel 4.28 Kinerja Persijap Berdasarkan BSC Musim 2009/2010.....	138
Tabel 4.29 Perbandingan Kinerja Persijap Berdasarkan BSC.....	139
Tabel 4.30 Perbedaan isi LPJ dengan <i>Balanced Scorecard</i>	141

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Pengukuran Value for Money.....	29
Gambar 2.2 Proses pembelajaran loop ganda.....	33
Gambar 2.3 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai suatu kerangka kerja tindakan Strategis.....	39
Gambar 2.4 Perspektif Pelanggan : Tolok Ukur Utama.....	41
Gambar 2.5 Perspektif Proses Bisnis Internal : Model Rantai Nilai Genetik Proses Layanan.....	44
Gambar 2.6 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	45
Gambar 2.7 Hubungan Sebab Akibat Value-Based Strategy.....	48
Gambar 2.8 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	51
Gambar 4.1 Hubungan Antar Perspektif BSC Persijap	142

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	Bagan Struktur Organisasi Manajemen Persija ISL.....	153
Lampiran B	Perhitungan kinerja masing-masing perspektif konsep BSC.....	155
Lampiran C	Laporan Pemasukan dan Pengeluaran Persija 2008/2009.....	159
Lampiran D	Laporan Pemasukan dan Pengeluaran Persija 2009/2010.....	161
Lampiran E	Daftar Pertanyaan Kuesioner Kepuasan Suporter.....	163
Lampiran F	Tabel Skor Kepuasan Suporter.....	167
Lampiran G	Uji Validitas Instrumen Penelitian Suporter.....	171
Lampiran H	Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian Suporter.....	174
Lampiran I	Statistik Deskriptif Instrumen penelitian Suporter.....	176
Lampiran J	Daftar Pertanyaan Kuesioner Kepuasan Pemain.....	180
Lampiran K	Tabel Skor Kepuasan Pemain.....	184
Lampiran L	Uji Validitas Instrument Penelitian Pemain.....	186
Lampiran M	Uji Reliabilitas Instrument Penelitian Pemain.....	189
Lampiran N	Statistik Deskriptif instrument penelitian Pemain.....	191
Lampiran O	Hasil Uji Coba Persija.....	195
Lampiran P	Rekapitulasi Pendapatan tiket pertandingan home.....	197
Lampiran Q	SK Ketua Umum Persija Nomor: 01 Tahun 2010.....	202
Lampiran R	Surat Keterangan Melakukan Penelitian.....	205
Lampiran S	LPJ Persija Musim 2008/2009.....	207
Lampiran T	LPJ Persija Musim 2009/2010.....	225
Lampiran U	Verifikasi Lisensi Persija Musim 2009/2010.....	242

Lampiran V Laporan Keuangan Persijap Musim 2008/2009

Lampiran W Laporan Keuangan Persijap Musim 2009/2010

Lampiran X Target Pemasukan dan Pengeluaran Persijap Musim 2009/2010

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan, sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lainnya. Perubahan lingkungan bisnis yang mengarah pada pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana untuk menciptakan daya saing perusahaan membawa pengaruh yang sangat besar pada sifat persaingan. Oleh karena itu perusahaan terus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Untuk mengetahui seberapa jauh efektifitas penerapan strategi, maka manajemen perusahaan perlu mengukur kinerja mereka. Hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunia yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective* (Mulyadi, 2001).

Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal (Hansen dan Mowen, 1999).

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan atau organisasi. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pemakaian penilaian kinerja tradisional yaitu Return On Investment (ROI), Profit Margin, dan Rasio Operasi sebenarnya sudah mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah cukup baik atau belum. Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal di luar sisi finansial, misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000). Pengukuran kinerja perusahaan yang terlalu ditekankan pada sudut pandang finansial sering menghilangkan sudut pandang lain yang tentu saja tidak kalah pentingnya. Pada pengukuran kinerja secara tradisional, manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan atau return on investment (ROI) yang tinggi akan dinilai berhasil, dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Pada kenyataannya pengukuran tradisional dengan hanya melihat aspek keuangan perusahaan saja masih belum komunikatif, karena hanya berorientasi jangka pendek yang tidak mampu memberikan informasi di masa yang akan datang. Keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan non finansial ini akan dapat membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan.

Pernyataan visi dan misi suatu organisasi merupakan gambaran ideal organisasi atas apa yang dicapai di masa yang akan datang melalui kegiatan operasionalnya. Untuk mencapai visi dan misi tersebut organisasi menyusun rencana-rencana strategis yang harus dilakukan oleh setiap anggota organisasi. Dalam mengimplementasikan rencana-rencana strategis tersebut, organisasi sering menghadapi hambatan bahkan kegagalan. Hambatan-hambatan yang menyebabkan organisasi mengalami kegagalan dalam mengimplementasi rencana-rencana strategis tersebut antara lain :

- 1) Hambatan visi, dimana tidak banyak orang dalam organisasi memahami strategi organisasi mereka,
- 2) Hambatan orang, banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi,
- 3) Hambatan sumber daya, waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting dalam organisasi, dan
- 4) Hambatan manajemen, manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk strategi organisasi dan terlalu banyak waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek.

Dengan adanya hambatan yang disebutkan di atas, oleh karena itu organisasi membutuhkan “alat komunikasi” yang dapat digunakan untuk mengkomunikasikan rencana-rencana strategis tersebut kepada seluruh anggota organisasi. Alat komunikasi yang bersifat komprehensif dan bisa digunakan oleh organisasi adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana

keberhasilan keuangan yang dicapai bersifat jangka panjang (Mulyadi dan Jhony Setyawan, 2001). *Balanced Scorecard* terdiri dari kumpulan kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif dalam menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan operasional dan pengukuran kinerjanya, yaitu: Perspektif Keuangan (*Finansial Perspective*), Perspektif Konsumen (*Consumen Perspective*), Perspektif Internal Bisnis (*Internal Business Perspective*), serta Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Innovation and Learning Perspective*). Setiap perspektif tersebut harus mempunyai komponen pengarah yang terdiri dari tujuan tiap perspektif, pengukurannya, kemudian target apa yang hendak dicapai, lalu inisiatif bagaimana untuk mencapai target tersebut.

Konsep *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan diantaranya: memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategik dalam membawa perusahaan menuju kemasa depan, menghasilkan *total business plan* yang komprehensif, menghasilkan *total business plan koheren* dan menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang terukur.

Beberapa perbedaan yang mendasar antara *Balanced Scorecard* pada organisasi laba dengan organisasi nirlaba, yaitu antara lain : dalam organisasi laba perspektif finansial merupakan tujuan akhir dari semua perspektif yang ada, sedangkan dalam organisasi nirlaba perspektif konsumen merupakan fokus dari perspektif yang ada. Perspektif finansial dalam organisasi laba merupakan finansial yang didistribusikan kepada pemegang saham, sedangkan dalam

organisasi nirlaba perspektif finansialnya berupa pertanggungjawaban keuangan yaitu bagaimana menggunakan sumber daya yang baik dan benar, sehingga benar-benar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat yang membutuhkan. Menurut Anthony dan Govindarajan (2003) bahwa tidak menutup kemungkinan pertanggungjawaban keuangan yang baik akan dapat menghasilkan keuntungan yang nantinya akan digunakan untuk pengembangan organisasi atau sebagai modal kerja untuk tahun berikutnya.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), peluang *Balanced Scorecard* untuk dipakai dalam memperbaiki manajemen perusahaan pemerintah dan perusahaan nirlaba mungkin bahkan lebih besar. Hal ini dikarenakan perspektif finansial bukanlah satu-satunya perspektif yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi.

Balanced Scorecard dapat diterapkan pada organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun jasa. Namun dalam penelitian ini yang digunakan sebagai objek adalah organisasi jasa. Jasa atau pelayanan merupakan suatu kinerja penampilan, tidak berwujud dan cepat hilang, lebih dapat dirasakan daripada dimiliki serta pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam proses mengkonsumsi jasa tersebut. Perusahaan jasa adalah perusahaan yang menawarkan suatu tindakan kepada pihak lain (Soemarso, 1999). Jasa merupakan setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu.

Klub sepak bola profesional merupakan tipe organisasi jasa, karena klub sepak bola menekankan kinerja penampilan, melalui kompetisi pertandingan sepak bola, tidak berwujud namun lebih dapat dirasakan kepada penikmat sepak bola yang sangat mungkin untuk menerapkan sistem penilaian kinerja yang menggunakan *Balanced Scorecard*. Dalam penelitian ini yang digunakan sebagai objek adalah organisasi jasa klub sepak bola profesional Persijap Jepara yang tak bisa lepas dari pengaruh lokal, regional, nasional, maupun global. Pemilihan Persijap Jepara sebagai objek penelitian karena Persijap Jepara sebagai klub sepak bola satu-satunya yang mewakili Jawa Tengah di kompetisi Indonesia Super League musim 2009/2010, sedangkan klub lainnya seperti PSIS Semarang dan Persis Solo bermain di Divisi Utama Liga Indonesia. Persijap Jepara merupakan klub sepak bola yang sudah malang melintang yang sekarang berkompetisi di Liga Super Indonesia yang mempunyai visi “Menjadi klub sepak bola yang profesional dan berprestasi di kancah sepak bola Indonesia”. Konsep *Balanced Scorecard* membantu memberikan rerangka komprehensif untuk menerjemahkan visi kedalam sasaran strategik. Berdasarkan pada sistem pengukuran kinerja *Balanced ScoreCard* ini, Kaplan juga menjelaskan pentingnya melihat aspek-aspek diluar keuangan didalam dan diluar organisasi sebagai tolak ukur untuk mengimbangi *Balanced ScoreCard* yang berdimensi profitabilitas.

Selain dengan indikator keuangan, selama ini penilaian kinerja yang dilakukan Persijap Jepara adalah dengan indikator kegiatan yang mengacu pada hasil analisis kondisi lingkungan strategi yang berpengaruh, yang disusun dalam Rencana Strategis (RENSTRA) Persijap mencakup pada penetapan visi, misi,

tujuan, dan sasaran serta kebijakan, program dan kegiatan. Penilaian kinerja juga berdasarkan akuntabilitas kinerja Persijap Jepara. Akuntabilitas yang dimaksud di sini adalah perwujudan kewajiban Persijap untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan secara periodik. Adapun indikator penilaian kinerja yang digunakan dalam penilaian kinerja Persijap Jepara meliputi indikator input (masukan), yaitu segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan output, indikator output (keluaran), yaitu segala sesuatu berupa jasa/produk, indikator outcome (hasil), yaitu segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. Persijap harus menerapkan *Balanced Scorecard* karena Persijap pada sekarang ini diharapkan untuk menjadi akuntabel, kompetitif, dan berfokus pada kinerja. Persijap juga ditantang untuk memenuhi harapan berbagai kelompok stakeholders yaitu DPRD, masyarakat, suporter Banaspati dan Jetman, investor, kreditur dan perusahaan sponsor sehingga mengharuskan Persijap bertindak profesional dengan menerapkan Sistem Manajemen Strategis yaitu *Balanced Scorecard*.

Persijap Jepara merupakan klub sepak bola milik Pemkab Jepara dengan dana hibah APBD sebagai salah satu sumber pemasukan selain dari tiket pertandingan *home* dan pemasukan sponsor untuk operasional tim dalam mengikuti kompetisi Indonesia Super League. Persijap berupaya memberikan pelayanan secara profesional dan bermutu. Tuntutan profesionalisme dan peningkatan prestasi secara terus menerus memaksa pihak manajemen untuk selalu memperbaiki kinerjanya agar dapat menambah kepercayaan masyarakat

atas kinerja Persijap. Kepercayaan ini sangatlah penting mengingat masyarakat merupakan pengguna jasanya. Diharapkan dengan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap Persijap mempunyai dampak yang lebih baik terhadap Persijap.

Kebutuhan perusahaan termasuk Persijap untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dipacu juga oleh faktor-faktor berikut ini :

1. Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen.
2. Sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan.

Pengukuran kinerja tradisional yang diterapkan pada klub sepak bola di Indonesia harus segera ditinggalkan karena hanya berorientasi jangka pendek, tidak mampu mengukur harta-harta yang tidak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (SDM) perusahaan, pengendalian yang ketat bisa memotivasi manajer untuk memanipulasi data sehingga penilaian kinerja menjadi tidak riil. Selain itu pengukuran kinerja tradisional tidak mampu bercerita mengenai masa lalu dan tidak mampu sepenuhnya menuntun kearah yang lebih baik, dengan menggunakan profit jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mengganggu komunikasi antara manajer unit bisnis dan manajer senior juga menyebabkan manajemen perusahaan akan sulit menciptakan nilai ekonomi di masa depan. Terakhir pengukuran kinerja tradisional lebih berorientasi kepada manajemen operasional dan kurang mengarah pada manajemen strategis.

Pertumbuhan organisasi ini sangat tergantung penilaian pelanggan terhadap kinerja yang ditawarkan. Berdasarkan latar belakang di atas, perlu dilihat aplikasi tentang *Balanced Scorecard* dalam hubungannya dengan penilaian kinerja perusahaan. Oleh sebab itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang **BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF PENILAIAN KINERJA KLUB SEPAK BOLA PROFESIONAL DI INDONESIA (Studi Kasus Pada PERSIJAP JEPARA).**

1.2 Rumusan Masalah

Untuk mengetahui seberapa jauh efektifitas dan efisiensi kinerja organisasi Persijap, maka manajemen perlu mengukur kinerja organisasi Persijap. Untuk mengukur dan menilai kinerja organisasi diperlukan sistem pengukuran yang terintegrasi dan komprehensif yang terdiri dari aspek keuangan dan non keuangan agar mampu mendorong peningkatan kinerja dan menuntun kearah yang lebih baik. Sistem pengukuran ini disebut *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada di atas, permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penilaian kinerja yang dilakukan pihak Persijap selama ini.
2. Bagaimana alternatif penilaian kinerja klub sepak bola Persijap dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui bagaimana penilaian kinerja klub sepak bola profesional di Indonesia yaitu Persija selama ini.
2. Memberikan suatu alternatif penilaian kinerja perusahaan yang memperhatikan aspek finansial dan non finansial yang komprehensif pada Persija Jepara yaitu menggunakan *Balanced Scorecard*.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Selain itu penelitian ini diharapkan memberikan manfaat/kontribusi bagi pihak-pihak yang membutuhkan sebagai berikut :

1. Bagi manajemen Persija, hasil-hasil analisis yang didapatkan dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu bahan pertimbangan pada pihak manajemen dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan dan kebijakan perusahaan baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang untuk meningkatkan kinerja yang sudah ada sehingga dapat mendorong perusahaan kearah tercapainya keunggulan bersaing di masa kini dan yang akan datang, serta akan membawa perusahaan kearah yang lebih baik.
2. Bagi Akademisi, hasil penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan tambahan literatur dan informasi bacaan, khususnya bagi mahasiswa.

3. Bagi penulis, dapat memberikan wawasan untuk memahami bagaimana penggunaan konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* pada Persijap Jepara.
4. Para stakeholder termasuk investor yang membutuhkan informasi untuk pengambilan keputusan dalam berinvestasi.
5. Para praktisi, agar lebih memahami arti penting *Balanced Scorecard* terhadap pengembangan usaha.
6. Sebagai bahan kajian dan studi banding bagi seluruh pihak yang memerlukan di masa yang akan datang.
7. Menambah wawasan dan pengetahuan dengan menerapkan *Balanced Scorecard* dalam perusahaan serta mendalami teori-teori yang ada untuk diterapkan dalam dunia nyata.
8. Sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam penetapan strategi, karena informasi yang didapat adalah informasi yang komprehensif membantu para manajer memahami aspek-aspek yang ada secara luas.
9. Memberikan gambaran penggunaan konsep *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja bagi perusahaan jasa dan nirlaba.
10. Untuk meningkatkan keunggulan bersaing klub sepak bola.

1.4 Sistematika Penulisan

Untuk lebih mempermudah dan memberikan gambaran yang jelas mengenai isi dari penelitian ini maka penulisan skripsi ini dibagi dalam lima bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan secara singkat mengenai isi skripsi, yang meliputi latar belakang yang dibahas dalam penelitian, perumusan masalah untuk mengungkapkan permasalahan obyek yang diteliti, tujuan dan manfaat penelitian dilakukan, dan yang terakhir adalah sistematika penulisan pada skripsi ini.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Bab ini memaparkan teori-teori yang telah diperoleh melalui studi pustaka dari berbagai literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian, yang selanjutnya digunakan dalam landasan pembahasan dan pemecahan masalah, serta berisi tentang penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang variabel dan definisi operasional yang terdapat dalam penelitian, jenis dan sumber data yang digunakan, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, dan metode analisis yang dipergunakan dalam penelitian.

BAB IV : HASIL DAN ANALISIS

Bab ini berisi tentang deskripsi objek penelitian serta menguraikan pembahasan mengenai penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja pada Persijap. Pembahasan masalah ini dilakukan atas analisis data-data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dengan menggunakan teknis analisis yang telah ditetapkan.

BAB V : PENUTUP

Bab ini adalah bab terakhir dan sekaligus menjadi penutup dari skripsi ini. Pada bab ini akan diuraikan kesimpulan dari hasil penelitian serta memberikan saran dan pertimbangan yang bersifat membantu bagi pihak manajemen Persijap untuk memperbaiki kinerjanya kedepan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu

2.1.1 Landasan Teori

2.1.1.1 Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2001), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran dalam organisasi.

Sistem penilaian kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan untuk perusahaan agar strategi yang dijalankan dapat berhasil (Anthony dan Govindarajan, 2003). Penilaian kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan dengan biaya standar sesuai dengan biaya dan karakteristik pusat pertanggungjawabannya.

Sedangkan penilaian kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai basisnya. Untuk kinerja didesain untuk menilai seberapa baik aktivitas dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan (Hansen dan Mowen, 1999).

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dalam mematuhi standar perilaku yang telah

ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Dengan adanya penilaian kinerja, manajemen puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan.

Manfaat penilaian kinerja menurut Mulyadi (2001), adalah :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian, dan mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Pendekatan/metode penilaian kinerja mengalami perkembangan sejalan dengan tuntutan perubahan lingkungan bisnis yang makin kompetitif,

sehingga perusahaan dapat berjalan dan bertahan. Pendekatan/metode tersebut dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

a). Pendekatan Tradisional

Pada pengukuran kinerja tradisional, semata-mata hanya berdasarkan pada aspek keuangan sehingga perusahaan berorientasi pada pencapaian laba.

b). Sistem pengukuran kinerja strategik

Salah satu pendekatan strategik yang perlu dan harus dimiliki perusahaan adalah sistem evaluasi kinerja yang efektif dan dapat dimanfaatkan dalam perusahaan yang kompetitif.

2.1.1.2 Penilaian Kinerja dengan Pengukuran Tradisional

Pada manajemen tradisional, penilaian kinerja yang mudah dilakukan biasa digunakan mengukur adalah ukuran keuangan yaitu, ROI, ROA, ROE, Profit Margin, dan EVA, karena ukuran keuangan inilah yang paling mudah dilakukan pengukurannya. Menurut Mulyadi dan Jhoni Setiawan (1999), ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi riil di masa lalu dan tidak mampu menuntun sepenuhnya perusahaan kearah yang lebih baik, serta hanya berorientasi jangka pendek. Dengan hanya melihat aspek keuangan saja yang juga dipengaruhi beberapa metode pengakuan, pengukuran dan pengungkapan yang diakui dalam akuntansi seperti: metode depresiasi, pengakuan kas, metode penentuan laba, dan sebagainya. Keadaan tersebut tentu akan sangat mempengaruhi laporan keuangan yang nantinya akan digunakan sebagai instrumen dalam melakukan penilaian

kinerja perusahaan, sehingga apabila instrumen yang digunakan tidak riil akan mengakibatkan penilaian kinerja yang tidak riil pula.

Kelemahan penilaian kinerja tradisional (Kaplan dan Norton, 2000) adalah :

- 1) Tidak mampu mengukur harta-harta yang tidak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (SDM) perusahaan.
- 2) Pengukuran kinerja yang hanya memperhatikan aspek keuangan tidak mampu bercerita mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun kearah yang lebih baik.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2003), mengandalkan aspek finansial saja tidak cukup, bahkan bisa jadi tidak berguna karena beberapa alasan, yaitu:

1. Hal itu dapat mendorong kegiatan jangka pendek yang tidak termasuk kepentingan jangka panjang perusahaan.
2. Manajer unit bisnis mungkin tidak melakukan tindakan yang berguna untuk jangka panjang, untuk memperoleh laba jangka pendek.
3. Menggunakan profit jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mengganggu komunikasi antara manajer unit bisnis dan manajer senior.
4. Pengendalian finansial yang ketat bisa memotivasi manajer untuk memanipulasi data.

Weston dan Copeland (1995), mengemukakan keterbatasan suatu pengukuran kinerja tradisional sebagai berikut :

1. Rasio keuangan berdasarkan data akuntansi dan data ini dipengaruhi oleh cara penafsiran yang berbeda, dan bahkan bisa merupakan hasil manipulasi.
2. Jika perusahaan menggunakan tahun fiskal yang berbeda/jika faktor musiman merupakan pengaruh yang penting , maka akan mempengaruhi pada rasio-rasio perbandingannya.
3. Analisis harus sangat hati-hati dalam menentukan baik buruknya suatu rasio dan dalam bentuk suatu pengukuran menyeluruh dari perusahaan berdasarkan serangkaian rasio keuangan.
4. Rasio yang sesuai dengan rasio rata-rata industri tidak memberikan kepastian bahwa perusahaan berjalan normal dan memiliki manajemen yang baik.

Kelemahan pengukuran kinerja secara konvensional adalah sebagai berikut :

1. Pendekatan keuangan bersifat historis sehingga hanya mampu memberikan *lagging indicator* dari kinerja manajemen dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan kearah yang lebih baik (*leading indicator*).
2. Hanya berorientasi jangka pendek sehingga manajemen perusahaan akan sulit menciptakan nilai ekonomi di masa yang akan datang.
3. Pengukuran lebih berorientasi kepada manajemen operasional dan kurang mengarah pada manajemen strategis.
4. Tidak mampu mempresentasikan kinerja *intangible assets* yang merupakan bagian struktur aset perusahaan.

Pada konsep tradisional pengukuran kinerja dengan sistem konvensional dilakukan dengan menghitung rasio-rasio sebagai berikut :

1. Rasio likuiditas : Yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi sejauh mana kewajiban jangka pendek bila jatuh tempo.
2. Rasio solvabilitas : Merupakan alat ukur yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi segala kewajiban keuangan apabila sekiranya perusahaan tersebut dilikuidasi (Bambang Riyanto, 1998). Dengan kata lain solvabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk membayar segala hutang-hutang (jangka pendek dan jangka panjang). Solvabilitas perusahaan dapat diukur dengan membandingkan jumlah total aktiva dengan jumlah utang.
3. Rasio rentabilitas : Merupakan alat ukur yang menunjukkan perbandingan laba dengan aktiva/modal yang menghasilkan laba tersebut. Rentabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu.
4. Rasio leverage : Mengukur sampai sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang.
5. Rasio aktivitas : Yang mengukur seberapa efektif perusahaan menggunakan sumber dayanya.
6. Rasio profitabilitas : Yang mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan investasi perusahaan.

7. Rasio pertumbuhan : Yang mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisi ekonomi di dalam pertumbuhan ekonomi dan industri.
8. Rasio penilaian : Yang mengukur kemampuan manajemen dalam menciptakan nilai pasar yang melampaui pengeluaran biaya investasi.

2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 1999)

Penilaian kinerja merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam era persaingan global seperti sekarang ini. Salah satu pentingnya alat ukur kinerja perusahaan adalah bahwa alat ukur kinerja perusahaan dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja unit-unit terkait di lingkungan organisasi perusahaan. Penilaian memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar kinerja untuk memotivasi kinerja individu di masa datang.

Secara umum tujuan penilaian kinerja menurut Mardiasmo (2002) adalah:

1. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik

2. Untuk mengukur kinerja finansial dan kinerja non finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
3. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*, dan
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Manfaat penilaian kinerja menurut Mardiasmo (2002), yaitu :

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
6. Membantu mengidentifikasikan apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami proses kegiatan perusahaan.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

Sedangkan menurut Mulyadi (2001), penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian, dan mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Dalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja terdiri dari empat langkah umum (Anthony dan Govindarajan, 2003) yaitu :

1. Mendefinisikan strategi
2. Mendefinisikan pengukur dari strategi.
3. Menyatukan ukuran dalam sistem manajemen
4. Tinjau ukuran serta hasilnya dengan sering.

2.1.1.4 Ukuran Penilaian Kinerja

Adapun ukuran penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara kuantitatif (Mulyadi, 2001) adalah :

1. Ukuran Kinerja Tunggal

Adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran penilaian.

Dengan digunakannya hanya satu ukuran kinerja, karyawan dan manajemen akan cenderung untuk memusatkan usahanya pada kriteria

tersebut dan mengabaikan kriteria yang lainnya, yang mungkin sama pentingnya dalam menentukan sukses tidaknya perusahaan atau bagian tertentu.

2. Ukuran Kinerja Beragam

Adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Ukuran kinerja beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria kinerja tunggal. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria.

3. Ukuran Kinerja Gabungan

Dengan adanya kesadaran beberapa kriteria lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan melakukan pembobotan terhadap ukuran kinerjanya.

2.1.1.5 Pengukuran Kinerja Organisasi Jasa

Perusahaan adalah suatu organisasi yang didirikan oleh seseorang atau sekelompok orang atau badan lain yang kegiatannya adalah melakukan produksi dan distribusi guna memenuhi kebutuhan ekonomis manusia.

Kegiatan produksi dan distribusi pada umumnya dilakukan untuk memperoleh laba. Tetapi banyak juga kegiatan produksi yang tidak bertujuan mencari laba. Secara garis besar jenis perusahaan dapat digolongkan menjadi perusahaan jasa, perusahaan dagang, dan perusahaan manufaktur. Perusahaan dagang adalah perusahaan yang kegiatannya membeli barang jadi dan menjual

kembali tanpa melakukan pengolahan kembali. Perusahaan manufaktur adalah perusahaan yang kegiatannya mengolah bahan baku menjadi barang jadi kemudian perusahaan menjual barang jadi tersebut. Perusahaan jasa adalah perusahaan yang menawarkan suatu tindakan kepada pihak lain (Soemarso, 1999). Jasa merupakan setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak ke pihak lain, pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Jasa merupakan suatu kinerja penampilan, tidak berwujud dan cepat hilang, lebih dapat dirasakan daripada dimiliki, serta pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam mengkonsumsi jasa tersebut (J. Supranto, 1997 dalam Eti Herlina, 2004). Jasa atau *service* didefinisikan sebagai sistem organisasi dan peralatan atau organisasi dalam penyediaan akomodasi dan aktivitas yang diperlukan masyarakat (Dani Cahya Rukmana, 1998 dalam Eti Herlina, 2004).

Menurut Anthony dan Govindarajan (2003), karakteristik organisasi jasa secara umum adalah :

1. Ketiadaan persediaan penyangga. Barang dapat ditahan dalam bentuk persediaan yang merupakan penyangga untuk memperkecil dampak proses produksi dari fluktuasi volume penjualan, sedangkan jasa tidak dapat disimpan.
2. Kesulitan dalam pengawasan kualitas. Kualitas barang dapat diukur secara kasat mata atau menggunakan instrumen. Perusahaan jasa tidak dapat menilai kualitas produk sampai suatu saat jasanya diserahkan dan kemudian penilaian seringkali bersifat subjektif.

3. Padat Karya. Perusahaan manufacturing menambahkan peralatan dan membuat otomatisasi lini produksi dengan cara demikian mengganti buruh dan mengurangi biaya. Kebanyakan perusahaan jasa adalah padat karya.
4. Organisasi Multi Unit. Beberapa organisasi jasa mengoperasikan banyak unit dalam berbagai lokasi, setiap unit relatif kecil.

2.1.1.6 Pengertian Organisasi Nirlaba

Menurut Anthony dan Govindarajan (2003), organisasi nirlaba sebagaimana didefinisikan dalam hukum adalah organisasi yang tidak dapat mendistribusikan harta atau pendapatannya atau bagi manfaat anggotanya, pejabatnya maupun direktornya. Sudah barang tentu organisasi dapat mengkompensasi karyawannya, pengurus dan anggota-anggotanya bagi jasa yang mereka berikan dan bagi barang-barang yang mereka masukkan. Definisi ini tidak menghalangi organisasi untuk memperoleh keuntungan, dia hanya melarang pendistribusian keuntungan. Organisasi nirlaba perlu memperoleh keuntungan memadai dalam perhitungan rata-rata untuk memberikan dana bagi modal kerja dan untuk pengembangan organisasi atau kemungkinan “hari-hari buruk”.

Karakteristik organisasi nirlaba menurut PSAK No. 45, yaitu :

- a. Sumber daya entitas berasal dari para penyumbang yang tidak mengharapkan pembayaran kembali atau manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan.

- b. Menghasilkan barang atau jasa tanpa bertujuan memupuk laba, dan kalau suatu entitas menghasilkan laba, maka jumlahnya tidak pernah dibagikan kepada pendiri atau pemilik entitas tersebut.
- c. Tidak ada kepemilikan seperti lazimnya organisasi nirlaba, dalam arti bahwa kepemilikan dalam organisasi tidak dapat dijual, dialihkan, atau ditebus kembali, atau pemilikan tersebut tidak mencerminkan proporsi pembagian sumber daya entitas pada saat likuidasi atau pembubaran entitas. Dalam organisasi nirlaba, organisasi itu sendirilah yang menjadi pemilik dan bukan para pengurus ataupun pekerjanya.

Beberapa karakteristik yang membedakan organisasi nirlaba dengan organisasi laba yaitu :

- 1. Tidak adanya pengukuran laba
- 2. Tidak selalu bergantung pada kekuatan pasar.
- 3. Ketiadaan komparatif pertanggungjawaban,

2.1.1.7 Pengertian Klub Sepakbola Profesional

Sepak bola adalah salah satu cabang olahraga yang sangat populer, baik di Indonesia maupun di seluruh dunia. Hampir 20 juta orang di dunia turut bermain aktif dalam dunia sepak bola. Olahraga ini dimainkan ratusan juta manusia di seluruh dunia dan ditonton oleh miliaran penonton.

Klub sepak bola adalah suatu perkumpulan orang-orang yang bergerak dalam olah raga sepak bola dengan tujuan ikut kompetisi sepak bola. Sebuah klub sepak bola minimal harus mempunyai pemain, pelatih, manajer/pengurus, struktur

organisasi, pendanaan, pencapaian/prestasi yang diinginkan dan pembinaan pemain muda/junior. Jenis klub sepak bola dilihat dari pengelolaannya ada beberapa macam yaitu klub sepak bola tirkam (antar kampung), klub sepak bola amatir, klub sepak bola semi profesional, dan klub klub sepak bola profesional.

Klub sepak bola profesional adalah klub sepak bola yang dikelola secara profesional. Pengertian pengelolaan yang profesional sebuah klub tidak harus diartikan secara sempit bahwa profesional itu akan selalu identik dengan uang atau dapat diartikan mandiri/bebas dari dana APBD. Profesional harus diartikan lebih jauh dari itu, profesional adalah kehendak dan sikap yang dibalut dengan sistem. Dalam sistem tersebut, terdapat unsur-unsur orang, benda, uang, informasi dan sebagainya. Profesionalisme tidak semata-mata diterjemahkan secara kuantitatif tetapi juga harus secara kualitatif. Klub sepak bola profesional adalah apabila klub tersebut memiliki struktur organisasi kerja dan sistem yang profesional serta terencana.

2.1.1.8 Pengukuran Value For Money

Menurut Mardiasmo (2002), kriteria pokok yang mendasari pelaksanaan manajemen publik adalah ekonomi, efisiensi, efektifitas, transparansi, dan akuntabilitas publik. Tujuan yang dikehendaki oleh masyarakat mencakup pertanggungjawaban mengenai pelaksanaan value for money, yaitu ekonomis (hemat cermat) dalam pengadaan dan alokasi sumber daya, efisiensi (berdaya guna) dalam penggunaan sumber daya dalam arti penggunaannya diminimalkan

dan hasilnya dimaksimalkan (*maximizing benefits and minimizing costs*), serta efektif (berhasil guna) dalam arti mencapai tujuan dan sasaran.

Sebagaimana yang telah disebutkan diatas, maka Value for Money merupakan inti pengukuran kinerja dalam perspektif finansial pada unit-unit kerja pemerintah. Pengembangan indikator kinerja sebaiknya memusatkan perhatian pada pertanyaan mengenai ekonomi, efisiensi, dan efektifitas program dan kegiatan (Mardiasmo, 2002). Berikut akan dijelaskan mengenai konsep Value for Money atau yang dikenal dengan 3E (Mardiasmo, 2002) :

1. Ekonomi

Ekonomi adalah hubungan antara pasar dan masukan (*cost of input*). Dengan kata lain, ekonomi adalah praktik pembelian barang dan jasa input dengan tingkat kualitas tertentu pada harga terbaik yang dimungkinkan (*spending less*). Pengertian ekonomi (hemat/tepat guna) sering disebut kehematan yang mencakup juga pengelolaan secara hati-hati atau cermat (*prudence*) dan tidak ada pemborosan. Suatu kegiatan operasional dikatakan ekonomis bila dapat menghilangkan atau mengurangi biaya yang tidak perlu. Dengan demikian, pada hakekatnya ada pengertian yang serupa antara efisiensi dengan ekonomi, karena kedua-duanya menghendaki penghapusan atau penurunan biaya (*cost reduction*). Terjadinya peningkatan biaya mestinya terkait dengan peningkatan manfaat yang lebih besar.

2. Efisiensi

Pengertian efisiensi berhubungan erat dengan konsep produktivitas. Pengukuran efisiensi dilakukan dengan menggunakan perbandingan antara

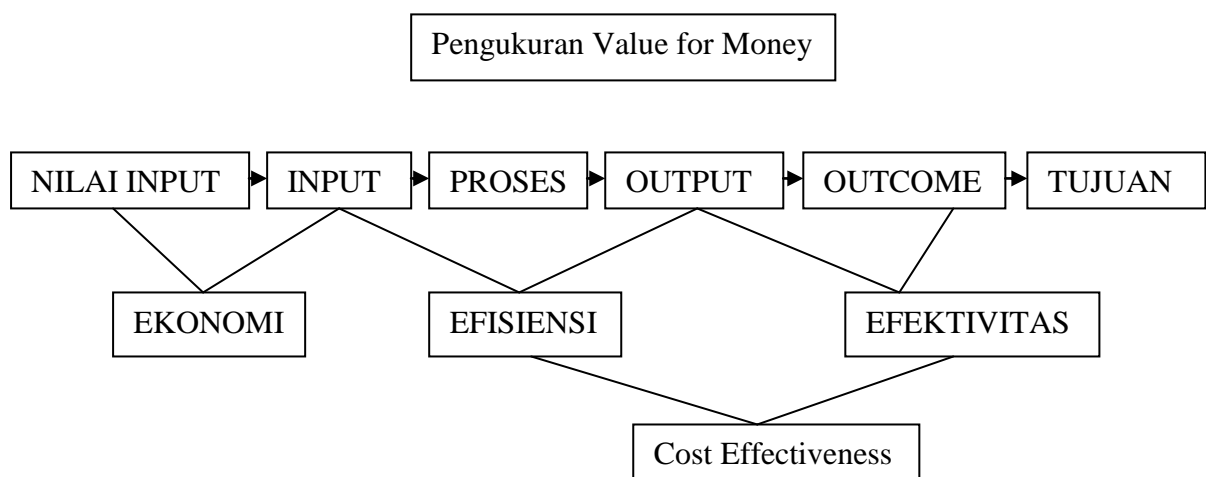
output yang dihasilkan terhadap input yang digunakan (*cost of output*). Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya (*spending well*).

3. Efektivitas

Pengertian efektivitas pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan (hasil guna). Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending wisely*).

Dari uraian diatas, jelaslah bahwa ketiga pokok bahasan dalam value for money sangat terkait satu dengan yang lainnya. Ekonomi membahas mengenai masukan (input), efisiensi membahas masukan (input) dan keluaran (output), dan efektivitas membahas mengenai keluaran (output) dan dampak (outcome). Hubungan ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1
Pengukuran value for Money



2.1.1.9 Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) adalah:

- alat mengukur strategi secara komprehensif dengan pola manajemen strategis (Mulyadi, 2001).
- perangkat manajemen kontemporer yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan.

Balanced Scorecard terdiri dari 2 suku kata yaitu kartu nilai (*scorecard*) dan *balanced* (berimbang). Maksudnya adalah kartu nilai untuk mengukur kinerja personil yang dibandingkan dengan kinerja yang direncanakan, serta dapat digunakan sebagai evaluasi. Serta berimbang (*balanced*) artinya kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Karena itu jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personil tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja bersifat internal dan kinerja eksternal (fokus komprehensif).

Balanced Scorecard sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisa dan merevisi strategi organisasi (Campbel et al., 2002). *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh profesor-profesor dari Universitas Harvard Fakultas Bisnis oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1992. Pada tahun tersebut, Robert Kaplan dan David Norton

menerbitkan tulisannya di majalah “Harvard Business Review” yang menceritakan tentang proses *Balanced Scorecard*.

Kaplan dan Norton memperkenalkan konsep *Balanced Scorecard* sebagai suatu penilaian kinerja yang menyeimbangkan alat ukur lama yang hanya berdimensi keuangan dengan dimensi-dimensi yang baru seperti aspek kualitas yang memiliki elemen-elemen penyeimbang. Alat ukur tradisional yang hanya memfokuskan pada pengukuran keuangan sudah seharusnya bergeser menyesuaikan dengan tuntutan agar memberi arah yang lebih baik bagi organisasi (Kaplan dan Norton, 2000).

Pendekatan *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok yaitu (Kaplan dan Norton, 2000):

1. Bagaimana penampilan perusahaan di mata para pemegang saham?.
(perspektif keuangan).
2. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan ? (Perspektif pelanggan).
3. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (Perspektif proses internal).
4. Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Dibandingkan dengan konsep manajemen strategis umum, BSC memiliki beberapa konsep penting:

1. Menambahkan 3 perspektif tambahan pada perspektif finansial yang telah ada.

2. Konsep penting kedua adalah penggunaan indikator *leading* dan *lagging*. Indikator *lagging* adalah pengukuran yang menjelaskan sesuatu telah terjadi, karena itu jika perusahaan bereaksi pada pengukuran itu akan menjadi terlambat. Contohnya adalah ukuran finansial itu sendiri. Indikator *leading* sebaliknya menceritakan sesuatu mengenai masa depan. Contohnya jika perusahaan memperbaiki indeks kepuasan pelanggannya, maka perusahaan akan dalam jalur yang benar mendapatkan penjualan tahunan yang lebih baik.
3. Hubungan sebab-akibat. Jika kita memiliki sejumlah indikator yang terkait dalam cara dimana kinerja sekarang satu indikator menjadi indikasi kinerja yang baik di masa depan dari indikator yang lain, maka kita telah membangun peta hubungan sebab akibat.
4. Penerapan BSC secara berjenjang diseluruh organisasi. Umumnya perusahaan multinasional dengan beberapa unit bisnis pertama-tama akan menciptakan BSC bagi tingkat perusahaan kemudian membangun kartu nilai tingkat unit bisnis di tingkat anak perusahaan. SBU akan mengambil sasaran (dan bahkan indikator) *scorecard* perusahaan sebagai awal pertimbangan dan mengerti bagaimana mereka memberi sumbangan pada target perusahaan.
5. Pembelajaran '*double loop learning*'. Perusahaan yang telah mengembangkan BSC dapat menggunakannya untuk mengontrol kesuksesan strategi awal (*single loop learning*) sebagai dasar

pertimbangan ketika strategi tersebut ditantang oleh informasi baru yang diperoleh dari lingkungan bisnis (*double loop learning*).

Gambar 2.2
Proses pembelajaran loop ganda



Sumber: Kaplan dan Norton, 2001.” *Balanced Scorecard: Menerapkan strategi Menjadi Aksi*”

Umumnya BSC dimasukkan dalam kerangka manajemen strategik. Manajemen strategik adalah pola pengelolaan strategi organisasi jangka pendek dan panjang. Terdiri dari 4 langkah utama dalam menciptakan masa depan organisasi:

1. Perencanaan jangka panjang (*long-range profit planning*), terdiri dari:
 - perumusan strategi
 - perencanaan strategi
 - penyusunan program
2. Perencanaan laba jangka pendek (*short range profit planning*)
3. Implementasi
4. Pemantauan

Balanced Scorecard adalah suatu pendekatan untuk mengukur kinerja yang akan menilai kinerja keuangan dan kinerja bukan keuangan. Pemikiran dari

Balanced Scorecard adalah mengukur kinerja dan target perusahaan dari empat sudut yang berbeda.

Tabel 2.1
Perbedaan pengukuran kinerja tradisional dan kontemporer

Tradisional	Kontemporer
Hanya berfokus ke perspektif keuangan	Mencakup perspektif yang komprehensif: keuangan, customer, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan
Tidak koheren	Koheren
	Terukur
	Seimbang

Sumber : Mulyadi, 2001.”Alat Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan : *Balanced Scorecard*”

Dari gambar terlihat bahwa *Balanced Scorecard* dapat menjadikan sistem kontemporer memiliki karakteristik yang berbeda, dengan karakteristik tradisional. Sistem tradisional hanya berfokus ke sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan kontemporer mencakup perspektif yang luas. Berbagai sasaran dalam sistem tradisional tidak koheren dengan lainnya, sedangkan dalam sistem kontemporer dirumuskan secara koheren. Selain itu *Balanced Scorecard* menjadikan sistem kontemporer berbeda dengan tradisional, yaitu dalam keterukuran dan keseimbangan.

Menurut Kaplan dan Norton langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategik jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut adalah (Kaplan dan Norton, 2000) :

1. Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis

Balanced Scorecard memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen, karena oleh tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced Scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Proses keempat ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan. Dengan *Balanced Scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

Keunggulan *Balanced Scorecard* dalam konsep pengukuran kinerja yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

a) Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain, yaitu customers, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan

b) Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.

c) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang.

d) Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Keunggulan *Balanced Scorecard* yang lain adalah :

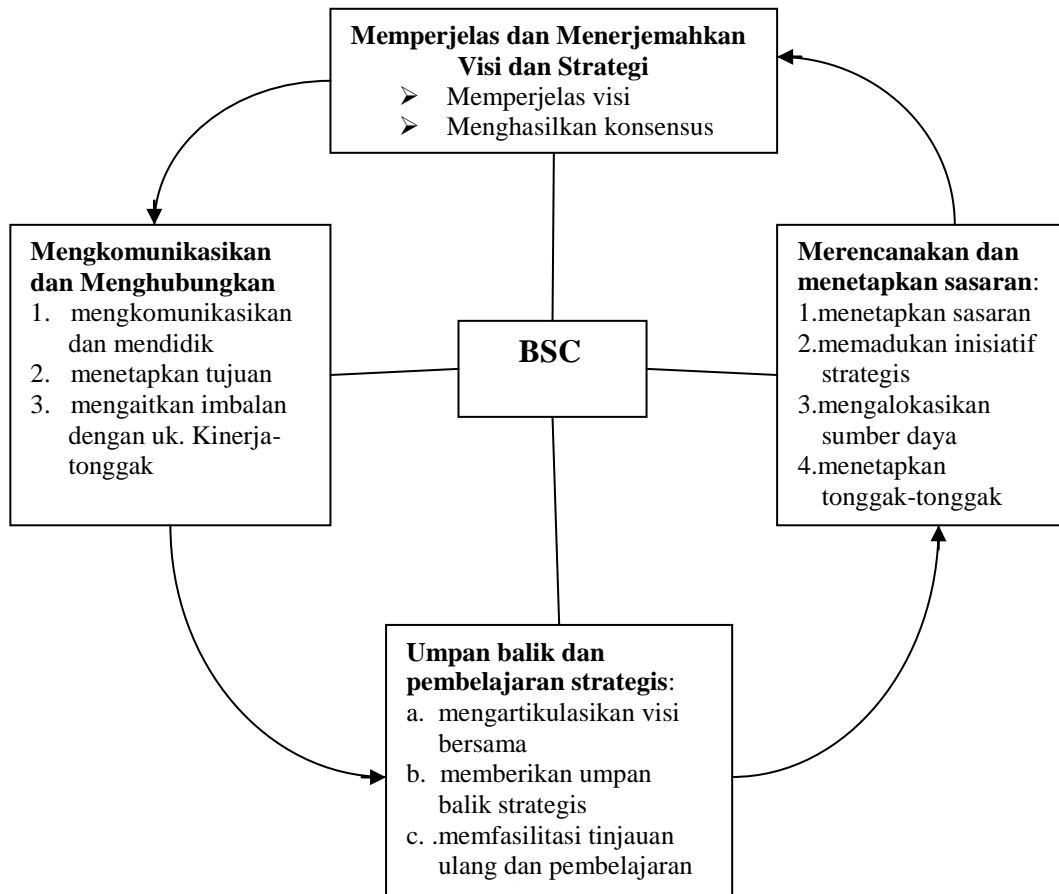
- Adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis
- Fokus terhadap tujuan perusahaan
- Memberitahukan akibat terjadi kegagalan.
- Meminimumkan kelebihan informasi yang membatasi jumlah pengukuran yang digunakan.
- Mendorong manajer untuk melihat bisnis dari empat pandangan yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.
- Mendapat komitmen dari partisipan proyek.
- Memberi pedoman dalam penentuan tujuan-tujuan dan ukuran *scorecard*.
- Merupakan sekumpulan pengukuran yang memberikan pandangan bisnis yang luas dan komprehensif kepada manajer puncak.
- Menggabungkan pengukuran finansial dan operasional pada kepuasan konsumen, proses internal, inovasi organisasi dan pertumbuhan organisasi.
- Mengklarifikasi kerangka kerja bagi pelaksanaan dan proses manajemen yang harus dilaksanakan setelah penyusunan *scorecard* awal.
- Bagi manajemen, *Balanced Scorecard* memberikan manfaat :
 1. *Translating Vision*, membantu manajer dalam membangun keselarasan dengan visi dan strategi organisasi.
 2. *Communicating and Linking*, memberikan jasa bagi manajer untuk memastikan bahwa semua tingkatan dalam organisasi mengerti strategi

jangka panjang perusahaan dan menyelaraskan tujuan departemen dan individu dengan strategi jangka panjang tersebut

3. *Business Planning*, memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan rencana bisnis dan keuangan.
4. *Feed back and Learning*, memungkinkan perusahaan untuk menelaah kembali keseluruhan proses untuk melihat adanya kekurangan dan melakukan perbaikan.

Balanced Scorecard adalah alat untuk melihat jelas organisasi, meningkatkan komunikasi, membangun tujuan-tujuan organisasional dan umpan balik bagi strategi (Anthony dan Govindarajan, 2003). Norton dan Kaplan menempatkan BSC sebagai alat bagi organisasi (termasuk yang berasal dari sektor publik dan non-profit) untuk mengelola kebutuhan pemegang saham relevannya. Lebih jauh mereka menyarankan BSC sebagai alat untuk memperbaiki aliran informasi dan komunikasi antara top eksekutif dan manajemen menengah dalam perusahaan. BSC ingin memperbaiki sistem konvensional pengontrolan dan akuntansi dengan memperkenalkan fakta lebih kualitatif dan non-finansial. Asumsi dasar dalam penerapan BSC adalah pada dasarnya organisasi adalah institusi pencipta kekayaan, karena itu semua kegiatannya harus dapat menghasilkan tambahan kekayaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kaplan dan Norton memperlihatkannya ke dalam kerangka kerja *Balanced Scorecard*.

Gambar 2.3
Balanced Scorecard sebagai suatu kerangka kerja tindakan strategis



Sumber:Kaplan dan Norton, 2001. “BSC :Menerapkan Strategi Menjadi Aksi.”

Empat perspektif yang dipandang dalam pengukuran unit perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah :

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran

kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu :

- a) Growth (bertumbuh) : Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastuktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.
- b) Sustain (bertahan) : Tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika memungkinkan.
- c) Harvest (menuai) : Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas.

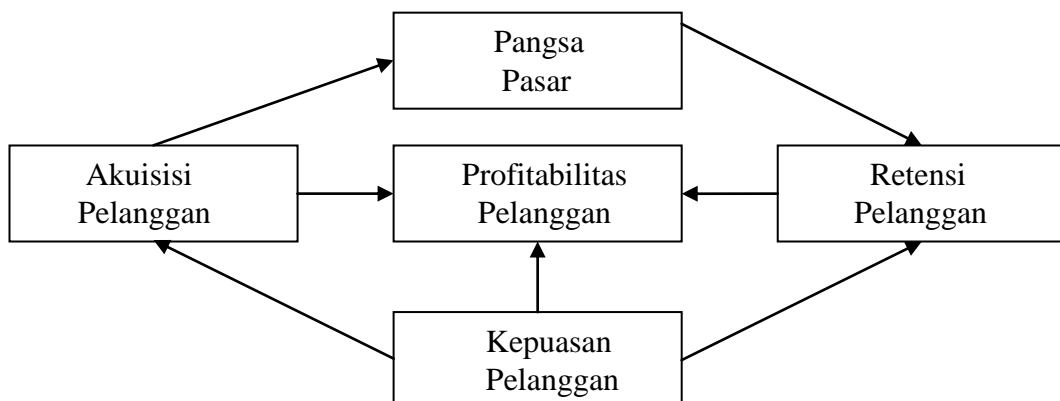
2. Perspektif Pelanggan (Customers)

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction*. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menaikkan tingkat keluhan masyarakat di masa yang akan datang. Pengukuran perspektif konsumen dianggap penting

atau perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jika konsumen tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain sesuai kebutuhan mereka. Tolok ukur kinerja konsumen dibagi menjadi dua kelompok, yaitu :

1. Customer Core Measurement yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:
 - a) Customer retention : Menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
 - b) Customer acquisition : Pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru.
 - c) Customer profitability : Pengukuran ini menunjukkan suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target/segmen pasar yang dilayani.
 - d) Customer satisfaction :Pengukuran ini berfungsi untuk menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria spesifik dalam value proportion.

Gambar 2.4
Perspektif Pelanggan : Tolok Ukur Utama



Sumber: Kaplan dan Norton, 2001. "BSC :Menerapkan Strategi Menjadi Aksi."

2. Customer Value Proportion yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada core value proportion didasarkan pada atribut sebagai berikut :
 - a). Product atau service attributes yang meliputi fungsi produk/jasa, harga dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.
 - b). Customer Relationship, adalah strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atas produk/jasa yang ditawarkan perusahaan.
 - c). Image dan Reputation, membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

Tabel 2.2
Profitabilitas Pelanggan dan Segmen Sasaran

Pelanggan	Menguntungkan	Tidak Menguntungkan
Segmen Pasar	Pertahankan	Ubah
Bukan Segmen Pasar	Pantau	Hapuskan

Sumber: Kaplan dan Norton, 2001. "BSC :Menerapkan Strategi Menjadi Aksi."

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton (2000), dalam proses internal bisnis, manajer harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik proses internal tersebut. Tiga prinsip dasar dari rantai nilai proses internal bisnis dalam *Balanced Scorecard* adalah :

a) Proses inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi customer, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi customer.

Secara garis besar proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu :

1. Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan.
2. Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

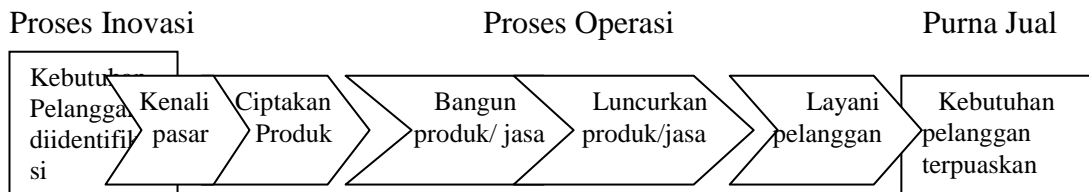
b) Proses operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada *customer*.

c) Pelayanan purna jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada customer. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

Gambar 2.5
Perspektif Proses Bisnis Internal : Model Rantai Nilai Genetik
Proses Layanan



Sumber: Kaplan dan Norton, 2001. "BSC :Menerapkan Strategi Menjadi Aksi."

4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya.

Adapun faktor-faktor yang diperhatikan adalah (Kaplan dan Norton, 2000) :

a. Karyawan (*people*)

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, perusahaan perlu melakukan survei secara reguler.

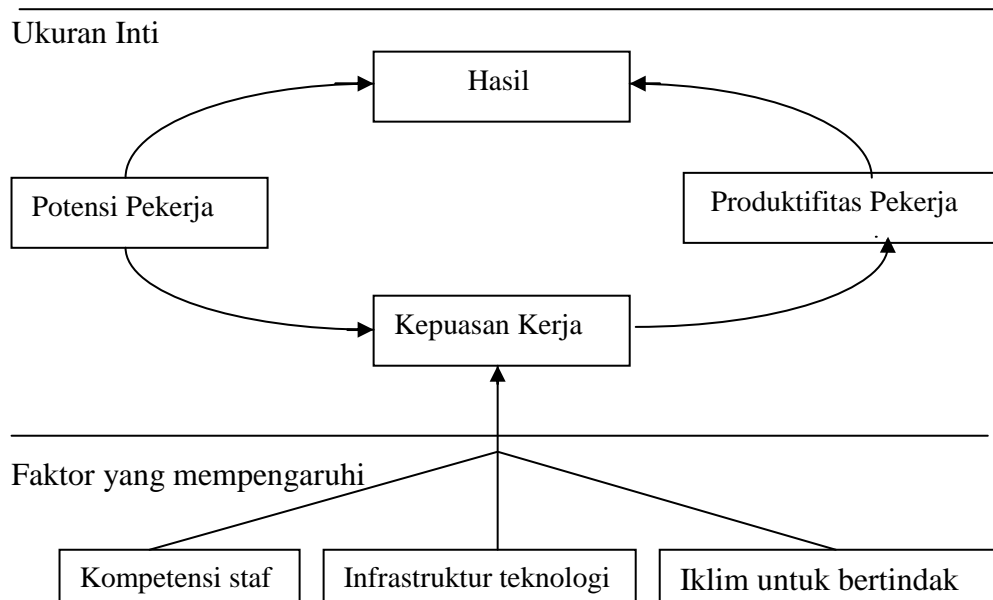
b. Kemampuan Sistem Informasi (*system*)

Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik. Pengukuran terhadap akses informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur persentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan

mengenai pelanggan, dan persentase ketersediaan mengenai biaya produksi, dan lain-lain.

- c. Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan
- Walaupun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang baik tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya maka tidak ada gunanya.

Gambar 2.6
Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan



Sumber: Kaplan dan Norton, 2001. "BSC :Menerapkan Strategi Menjadi Aksi."

2.1.1.10 Balanced Scorecard dalam Organisasi Nirlaba

Menurut Kaplan dan Norton (1996), walaupun fokus dan aplikasi awal dari *Balanced Scorecard* adalah sektor swasta, namun bila digunakan di dalam organisasi nirlaba bahkan mungkin lebih besar. *Balanced Scorecard* dengan keempat perspektifnya dapat diterapkan di berbagai organisasi, swasta maupun

negara, yang berorientasi laba ataupun tidak, karena konsep tersebut sudah mencakup perspektif yang dibutuhkan untuk menilai kinerja organisasi.

Balanced Scorecard menyatakan bahwa keuntungan/perspektif finansial bukan merupakan perspektif satu-satunya yang perlu diperhatikan. Ini merupakan alasan utama, mengapa *Balanced Scorecard* cocok diterapkan untuk organisasi dimana keuntungan bukan merupakan obyek utama. Ukuran finansial pada organisasi nirlaba lebih merupakan pendukung dari ukuran non finansial dan hanya menentukan tingkat pelayanan dan kapasitas pelayanan.

Di samping itu, alasan organisasi nirlaba mengadopsi *Balanced Scorecard*, karena perspektif non finansial merupakan penilaian yang lebih menentukan dalam mencapai misinya sehingga ukuran ini dapat dipakai dalam organisasi nirlaba.

Keberhasilan organisasi nirlaba harus diukur dengan seberapa efisien dan efektif mereka memenuhi kebutuhan konstituennya, tujuan *tangible* (berwujud) harus didefinisikan untuk pelanggan dan konstituennya. Karena itu untuk menilai kinerja organisasi nirlaba diperlukan banyak pendekatan selain pendekatan finansial juga pendekatan non finansial karena tujuan organisasi nirlaba bukan pada laba namun pelayanan konsumen sehingga perspektif finansial bukan kendala.

Manfaat *Balanced Scorecard* dalam organisasi nirlaba :

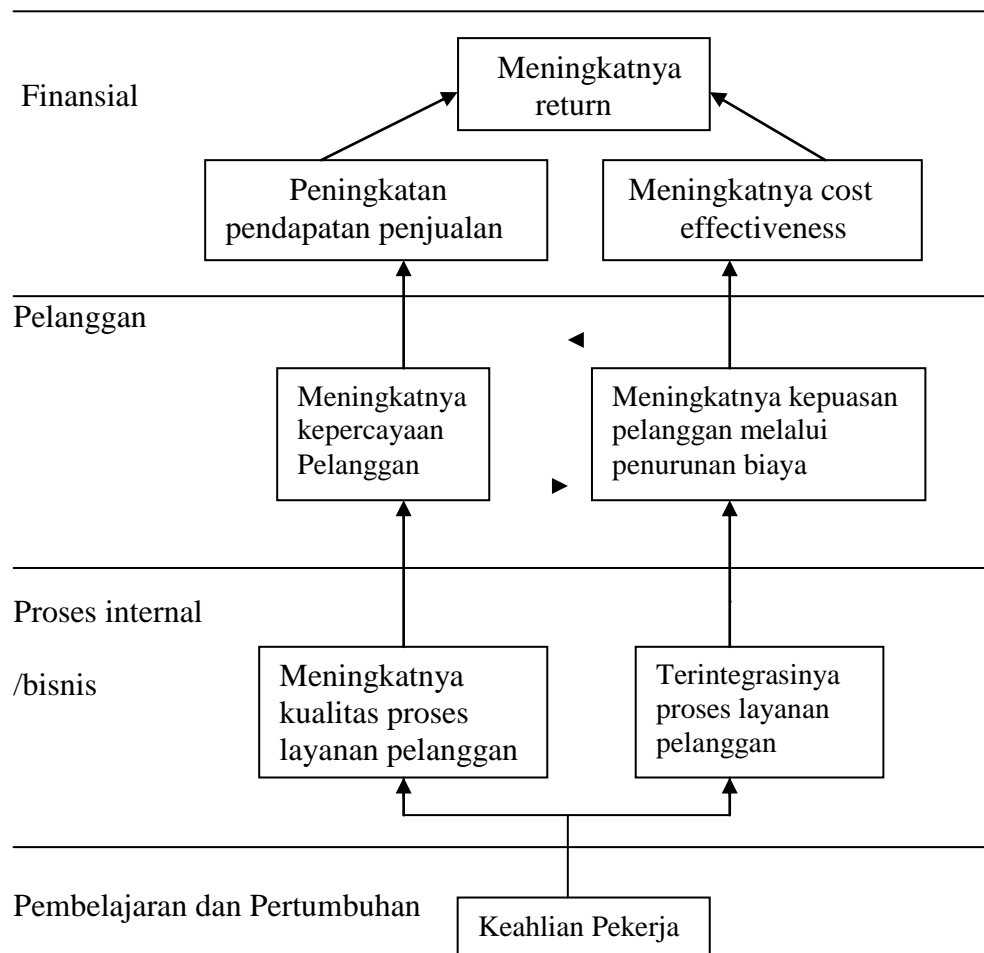
1. Menjadikan strategi jangka panjang menjadi sistem manajemen sehari-hari
2. Menerjemahkan visi dan strategi ke dalam alat ukur yang dapat menentukan komunikasi antar individu dalam organisasi.

3. Memotivasi anggota untuk lebih menentukan performance organisasi.
4. Memudahkan dalam pencapaian tujuan.

4.1.6 Hubungan Antar Perspektif

Hubungan keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang terdiri dari *financial* (keuangan), *customer* (pelanggan), *internal/process business* (proses bisnis internal) dan *learning and growth* (pertumbuhan dan pembelajaran) penjabarannya merupakan suatu strategik yang menyeluruh dan saling berhubungan. Sebagai gambaran adanya hubungan sebab akibat dalam pendekatan *Balanced Scorecard* dapat ditunjukkan dalam hal yaitu hubungan tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk menentukan produktifitas dan komitmen personal. Sebagai akibat dari peningkatan produktifitas dan komitmen dari personal akan meningkatkan pula kualitas proses layanan pelanggan. Demikian kepercayaan pelanggan akan menentukan pula, yang terlihat dari perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan, penjualan, peningkatan *cost effectiveness* dan peningkatan *return*. Pada kenyataan kondisi proses internal bisnis yang cukup baik hanya dapat diciptakan oleh karyawan yang berkualitas baik pula sedangkan terciptanya karyawan yang unggul dan baik dipengaruhi oleh mekanisme pelatihan dan perbaikan berkelanjutan yang diterima karyawan perusahaan. Hubungan empat perspektif dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.7
Hubungan Sebab Akibat
Value-Based Strategy



Sumber: Kaplan dan Norton, 2001. "BSC :Menerapkan Strategi Menjadi Aksi."

2.1.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan penulis tidak lepas dari beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan yaitu :

Penelitian dengan metode *Balanced Scorecard* antara lain dilakukan oleh Henrik V. Andersen dan Gavin Lawrie (2002) yang berjudul *Improving Public Sector Governance Through Better Strategic Management*. Studi ini

bertujuan untuk melakukan aplikasi *Balanced Scorecard* dalam proses manajemen dengan tujuan mengontrol kebijakan sektor publik. Obyek penelitian adalah suatu unit organisasi pemerintah yang mengelola kebijakan untuk kepentingan publik. Hasilnya adalah *Balanced Scorecard* dapat diaplikasikan untuk mengukur kinerja sektor publik atau sektor pemerintahan meningkatkan pengukuran kinerja dan memperkuat ketepatan dalam mengambil keputusan bagi manajemen sektor publik. Penelitian tersebut masih dapat diperluas dan diperdalam dengan mengaplikasikan *Balanced Scorecard* pada suatu organisasi. Sehingga penelitian yang akan dilakukan penulis selanjutnya sebagian diantaranya dapat memakai kerangka kerja penelitian ini.

Menurut Srimindarti (2004), sebenarnya *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alternatif pengukuran kinerja perusahaan yang lebih komprehensif dan tidak hanya bertumpu pada pengukuran atas dasar perspektif keuangan saja. Hal ini terbukti dengan adanya manfaat-manfaat yang dirasakan oleh perusahaan-perusahaan yang menerapkannya.

Penelitian ini tidak semata-mata replikasi dari penelitian terdahulu melainkan ada perbedaannya yaitu pada obyek penelitian. Obyek yang dijadikan pada penelitian ini lebih berfokus pada Persijap Jepara yang merupakan klub sepak bola milik Pemkab jepara yang ikut kompetisi sepak bola PSSI Indonesia Super League yang sebagian pendanaannya berasal dari dana hibah APBD, sehingga dalam pengukuran rasio keuangan pun mengalami perubahan variabel yaitu dengan menggunakan rasio efisiensi dan rasio efektifitas atau yang disebut dengan pengukuran value for money. Selain itu, pada penyebaran kuesioner selain

dilakukan kepada pemain juga dilakukan kepada suporter untuk mengetahui secara nyata kepuasan suporter terhadap Persija.

2.2 Kerangka Pemikiran

Pada penelitian ini yang menjadi pemikiran penulis adalah dengan membandingkan konsep pengukuran yang digunakan oleh Persija Jepara dengan konsep pengukuran *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja Persija Jepara yang masih menggunakan pendekatan akuntansi konvensional dengan menggunakan Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) Manajemen Persija yang berisi laporan pemasukan dan pengeluaran dana Persija, juga melaporkan prestasi Persija dalam Indonesia Super League dan Piala Indonesia. Dan *Balanced Scorecard* yang mengukur kinerja perusahaan dengan memandang empat perspektif yang berbeda yaitu :

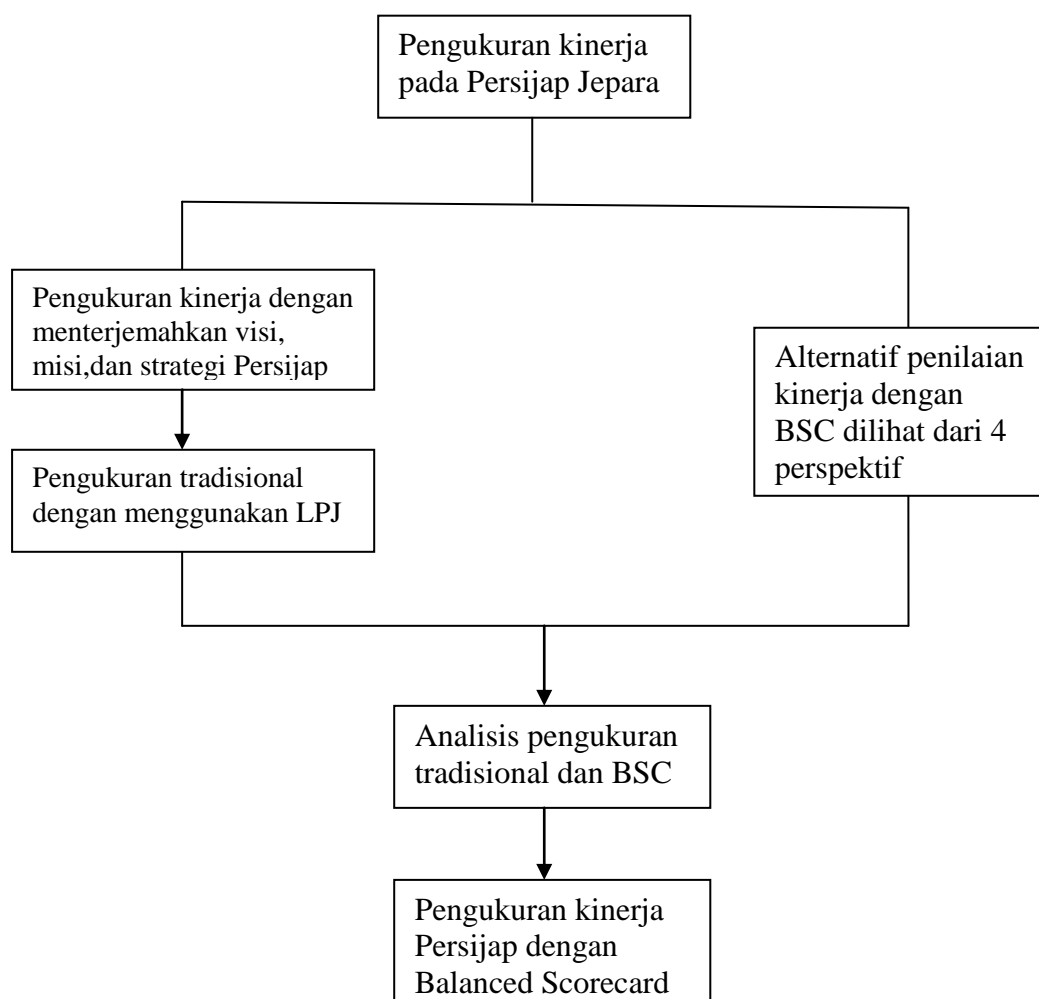
1. Perspektif Keuangan
2. Perspektif Konsumen/Pelanggan
3. Perspektif Proses Internal Bisnis
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Balanced Scorecard dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitif dan efektivitas organisasi. *Balanced Scorecard* merupakan solusi terbaik dalam pengukuran kinerja bisnis. Dalam *Balanced Scorecard*, keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, juga merupakan indikator pengukuran

kinerja yang saling melengkapi dan memiliki hubungan sebab akibat yang nantinya diharapkan akan berguna bagi manajer perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan perusahaan jangka pendek maupun jangka panjang. Seperti yang telah dijelaskan bahwa pengukuran kinerja bagi perusahaan jasa yang mempunyai kontak tinggi sangat dibutuhkan. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan alternatif penilaian kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada manajemen Persijap Jepara.

Untuk lebih jelasnya deskriptif penelitian dapat dilihat pada kerangka pemikiran berikut ini :

Gambar 2.8
Kerangka Pemikiran Teoritis



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Penelitian ini dimaksudkan untuk perancangan konsep *Balanced Scorecard* yang akan digunakan sebagai tolok ukur kinerja Persijap Jepara. Variabel adalah pengukuran yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena. Sedangkan definisi operasional adalah penentuan pengukuran sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Adapun aspek-aspek yang akan diukur untuk masing-masing perspektif adalah sebagai berikut :

3.1.1 Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan, kinerja ini untuk mengatur apakah suatu strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaan akan membawa perbaikan pada perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada organisasi sektor publik, maka dalam perspektif ini diukur dengan menggunakan instrumen pengukuran Value for Money yang dikembangkan Mardiasmo (2002). Instrumen ini terdiri dari rasio efisiensi dan rasio efektivitas.

a. Rasio Efisiensi

Yaitu rasio yang menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan yang diterima. Pengukurannya dengan membandingkan pengeluaran institusi dengan pendapatan institusi. Kinerja Persijap dikatakan efisien apabila rasio yang dicapai kurang dari 1 (satu) atau dibawah 100%. Semakin kecil rasio efisiensi berarti kinerja Persijap semakin baik.

b. Rasio Efektivitas

Yaitu rasio yang menggambarkan berhasil tidaknya Persijap mencapai tujuannya, dalam hal ini adalah pendapatan yang telah direncanakan atau ditetapkan. Pengukurannya dengan membandingkan realisasi pendapatan dengan target pendapatan yang ditetapkan. Kemampuan Persijap dalam menjalankan tugas dikatakan efektif apabila rasio yang dicapai minimal sebesar 1 (satu) atau 100%. Namun demikian semakin tinggi rasio efektifitas, menggambarkan kemampuan Persijap yang semakin baik.

3.1.2 Perspektif Suporter

Dalam perspektif suporter, kinerja ini untuk mengetahui keinginan suporter, agar tidak beralih ke pihak pesaing yang diukur dari bagaimana perusahaan dapat memuaskan suporter. Perspektif suporter ini mencerminkan bagaimana seharusnya perusahaan terlihat di mata para suporternya dalam rangka mencapai visi perusahaan tersebut. Selain itu dalam perspektif ini akan mampu

menjawab pertanyaan apakah Persija mampu memenuhi keinginan para suporternya.

Penghitungan kinerja berdasarkan perspektif konsumen ini menggunakan :

a. Customer Satisfaction (Kepuasan Suporter)

Kepuasan suporter yaitu untuk mengetahui seberapa besar kepuasan suporter atas kinerja Persija dengan penghitungan skor rata-rata dari kuesioner yang diberikan kepada suporter Banaspati dan Jetman.

b. Occupancy Ratio

Occupancy Ratio yaitu persentase rata-rata dari kursi yang ditempati atau terisi suporter selama periode tertentu dibandingkan dengan kapasitas bangku stadion yang tersedia. Semakin besar tingkat Occupancy Ratio, maka semakin baik performance komponen ini.

c. Image dan Reputasi

Pengukuran kinerja perspektif suporter dengan menghitung kenaikan atau penurunan pendapatan non APBD yang ada. Dengan image dan reputasi tersebut akan mampu menarik suporter untuk loyal kepada Persija dan membuat perusahaan sponsor datang.

3.1.3 Perspektif proses internal bisnis

Dalam perspektif proses bisnis internal kinerja Persija diukur dari bagaimana Persija dapat menunjukkan kinerja manajemen yang baik secara efisien dan efektif dan prestasi Persija di kancah sepak bola Indonesia. Perspektif

ini untuk membahas pertanyaan pada proses bisnis mana sajakah perusahaan harus unggul untuk memuaskan suporternya.

Pengukuran yang digunakan adalah kegiatan operasional perusahaan, yaitu dengan penghitungan kinerja berikut ini :

a). Tingkat Inovasi Perusahaan

Pengukuran kemampuan perusahaan menciptakan jasa baru terhadap total jasa yang ditawarkan. Dengan inovasi-inovasi baru tersebut diharapkan mampu meningkatkan pendapatan Persijap dan kepuasan suporter sehingga mampu menghasilkan customer value yang lebih dari pelanggan.

b) Prestasi Persijap

Pengukuran kinerja Persijap dilihat dari prestasi di Liga Super Indonesia dengan mengukur berdasarkan prestasi Persijap di klasemen Liga Super Indonesia dan mampu memenuhi target dari manajemen yaitu bertahan di Indonesia Super League.

3.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif ini, perusahaan bertujuan untuk mendorong perusahaan menjadi *learning organization* sekaligus mendorong pertumbuhan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan dapat menjawab pertanyaan strategis mengenai dapatkah perusahaan melanjutkan perbaikan secara terus menerus dan menciptakan nilai, bagaimana perusahaan dapat berinovasi dan terus tumbuh dan berkembang agar dapat bersaing di masa sekarang maupun yang akan datang.

Perhitungan yang digunakan sebagai berikut :

a) Tingkat Produktivitas Pemain

Mengetahui produktivitas pemain dalam bekerja untuk periode tertentu.

Pengukuran dengan membandingkan antara jumlah gol yang dimasukkan dan jumlah kebobolan. Semakin besar tingkat produktifitas pemain, maka semakin baik kinerja pemain.

b) Tingkat Pelatihan Pemain

Tolok ukur ini untuk mengukur seberapa besar Persijap memberikan pengembangan pemain. Dengan pelatihan rutin itu diharapkan para pemain siap bertanding untuk meraih kemenangan selain itu pelatihan tadi akan meningkatkan kemampuan *skill* pemain bola, mematangkan strategi pelatih dan meningkatkan kerjasama juga kekompakan tim Persijap. Pengukuran dengan membandingkan antara pemain yang dilatih dengan total pemain Persijap.

c) Tingkat Retensi Pemain

Mengetahui seberapa besar perputaran pemain yang diukur dengan membandingkan antara jumlah pemain keluar dengan jumlah pemain tahun berjalan. Semakin sedikit pemain yang keluar dan semakin banyak pemain yang bertahan itu semakin baik yang akan mempengaruhi konsentrasi dan kekompakan tim secara keseluruhan.

d) Kepuasan Pemain

Tolok ukur ini digunakan untuk mengukur seberapa besar tingkat kepuasan pemain terhadap perusahaan. Hal ini menyangkut motivasi

pemain dalam bekerja, oleh karena itu tingkat kepuasan pemain sangat perlu untuk diukur dengan survei kepuasan pemain melalui kuesioner.

e) Uji Coba Tim

Pengukuran uji coba tim dengan membandingkan antara pertandingan uji coba yang dimenangi dengan total uji coba yang dijalani Persija. Uji coba ini dapat digunakan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan pada tim seperti skema yang sudah diterapkan pelatih berjalan atau tidak, posisi mana yang harus dibenahi atau diperbaiki apakah depan, tengah belakang atau kiper. Uji coba ini juga berguna sebagai gambaran kematangan persiapan Persija sebelum kompetisi dimulai. Semakin banyak uji coba yang dimenangi semakin bagus untuk persiapan dan kematangan Persija dalam kompetisi Indonesia Super League.

f) Proporsi Pemain Lokal Binaan Klub

Pemain lokal perlu diberi kesempatan bermain di Persija Senior karena mereka adalah aset penting Persija dan aset Timnas Indonesia di masa depan selain pertimbangan nilai kontrak dan gaji yang terjangkau juga loyalitas pemain lokal yang tinggi terhadap Persija. Pengukurannya dengan membandingkan antara Pemain lokal asli binaan klub Persija dengan total pemain Persija Jepara. Semakin besar proporsi pemain lokal semakin bagus untuk Persija kedepannya.

3.2 Penentuan populasi dan sampel

Penelitian dilakukan di Jepara yaitu pada klub sepak bola Persijap Jepara dengan objek penelitian adalah pemain Persijap jepara dan suporter Banaspati dan Jetman. Pemilihan Persijap Jepara sebagai objek penelitian karena Persijap Jepara sebagai klub sepak bola satu satunya yang mewakili Jawa Tengah di kompetisi Indonesia Super League musim 2009/2010 sedangkan klub lainnya seperti PSIS Semarang dan Persis Solo bermain di Divisi Utama Liga Indonesia. Objek penelitian ini digunakan untuk mendukung teknik pengukuran kepuasan pemain dan kepuasan suporter. Kepuasan pemain dan kepuasan suporter diukur dengan menggunakan penyebaran kuesioner, yang akan dipilih sebagai responden adalah seluruh pemain Persijap Senior. Selain pemain Persijap, kuesioner juga diberikan kepada suporter Persijap yaitu Banaspati dan Jetman untuk mengetahui tanggapan mereka terhadap Persijap.

Adapun ukuran sampel pemain yang digunakan yaitu menggunakan standar minimal sampel untuk korelasi yang mempunyai populasi kecil. Yaitu sejumlah 30 responden untuk pemain Persijap atau dengan kata lain seluruh pemain Persijap menjadi sampel untuk mengisi kuesioner kepuasan pemain.

Adapun rumus untuk menentukan ukuran atau jumlah sampel suporter dengan populasi yang sangat besar menggunakan rumus (Rao, 1996) yaitu :

$$n = \frac{Z^2}{4(moe)^2} \dots\dots\dots(1)$$

Dimana :

n = jumlah sampel

Z = 1,96 (dari Tabel Distribusi Normal)

moe = margin of maximum error

Namun dalam penelitian pengukuran preferensi suporter angka ini menggunakan jumlah sampel 100 suporter yang merupakan pembulatan hasil perhitungan rumus di atas (Rao, 1996).

3.3 Jenis Data dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a) Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh penulis secara langsung atau mendatangi perusahaan, dari narasumber melalui wawancara dan kuesioner sehingga informasi yang dibutuhkan dapat terpenuhi. Data primer tersebut berupa data yang belum diolah, antara lain kuesioner kepuasan pemain dan kuesioner kepuasan suporter.

b) Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang sudah diolah dan berfungsi sebagai pendukung yang dikumpulkan oleh pihak lain terkait dengan penelitian. Data diperoleh melalui catatan, dokumen resmi, gambaran umum perusahaan, data pemain dan laporan keuangan yang diperoleh dari pihak manajemen Persijap Jepara. Data tersebut merupakan hasil Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) Manajemen Persijap musim 2008/2009 dan

musim 2009/2010 juga data dari Verifikasi Lisensi Klub Profesional Persijap Jepara Musim 2009/2010 yang akan digunakan untuk mengukur empat perspektif pada pengukuran *Balanced Scorecard*.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a) Wawancara

Yaitu dengan melakukan tanya jawab kepada pihak manajemen, pemain, dan suporter Persijap.

b) Kuesioner

Kuesioner berisi pertanyaan untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan pemain dalam lingkungan kerjanya serta kepuasan suporter terhadap kinerja manajemen, pemain, pelatih, permainan dan prestasi Persijap.

c) Studi pustaka

Studi pustaka dengan mempelajari dan memahami literatur-literatur yang berhubungan dengan *Balanced Scorecard* guna memperoleh gambaran teoritis.

d) Observasi

Dengan mengadakan pengamatan langsung serta mencatat data yang diperoleh secara sistematis.

3.5 Metode Analisis

a. Menilai kinerja Persijap berdasarkan sistem penilaian kinerja selama ini, yaitu :

Didasarkan pada akuntabilitas kinerja Persijap Jepara, untuk mempertanggungjawabkan hasil visi dan misi dalam mencapai sasaran dan tujuannya. Pengukuran akuntabilitas kinerja Persijap terdiri dari Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) Manajemen Persijap musim 2008/2009 dan musim 2009/2010 yang berisi bagian administrasi dan keuangan yaitu melaporkan pemasukan dan pengeluaran Persijap tiap musim, bagian hasil pelaksanaan kompetisi di Indonesia Super League dan Copa Indonesia, bagian manajemen, pelatih, dan pemain, bagian permasalahan, dan terakhir bagian strategi pemecahan masalah.

b. Mengukur Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard*

Dalam mengukur kinerja ini dinilai dengan empat perspektif. Adapun yang digunakan dalam mengukur kinerja masing-masing perspektif adalah:

1) Perspektif Keuangan

- **Rasio Efisiensi** = $\frac{\text{Pengeluaran (belanja)}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\% \dots\dots\dots(2)$

- **Rasio Efektivitas** = $\frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan}} \times 100\% \dots\dots\dots(3)$

2) Perspektif Suporter

- **Tingkat Kepuasan Suporter** dengan memberikan kuesioner kepada suporter terhadap kepuasan suporter terhadap Persijap kemudian menyimpulkan total skor yang dihasilkan dari kuesioner tadi.

- **Occupancy Ratio** = $\frac{\text{jumlah penonton 17 laga}}{\text{kapasitas stadion} \times 17} \times 100\% \dots\dots\dots(4)$

- **Image dan Reputasi** = $\frac{\text{kenaikan pendapatan}}{\text{pendapatan tahun } n - 1} \times 100\% \dots\dots\dots(5)$

3) Perspektif Proses Internal Bisnis

- **Tahapan Inovasi** = $\frac{\text{jumlah jasa baru}}{\text{total jasa yang dihasilkan}} \times 100\% \dots\dots\dots(6)$

- **Prestasi:** $\frac{\text{peringkat klasemen akhir}}{\text{jumlah klub}} \times 120\% \dots\dots\dots(7)$

- **Image dan Reputasi** = $\frac{\text{kenaikan pendapatan}}{\text{pendapatan tahun } n - 1} \times 100\% \dots\dots\dots(8)$

4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- **Produktivitas Pemain** = $\frac{\text{Total Gol}}{\text{Total Kemasukan}} \times 100\% \dots\dots\dots(9)$

- **Pelatihan Pemain** = $\frac{\text{pemain yang mendapat pelatihan}}{\text{total pemain}} \times 100\% \dots\dots\dots(10)$

- **Retensi pemain** = $\frac{\text{jumlah pemain keluar}}{\text{total pemain}} \times 100\% \dots\dots\dots(11)$

- **Tingkat Kepuasan Pemain** dengan memberikan kuesioner kepada pemain terhadap kepuasan pemain terhadap Persija kemudian menyimpulkan total skor yang dihasilkan dari kuesioner tadi.

- **Uji Coba Tim** = $\frac{\text{uji coba yang dimenangi}}{\text{total uji coba}} \times 100\% \dots\dots\dots(12)$

- **Proporsi Pemain Lokal Asli Binaan Klub**

$$= \frac{\text{pemain lokal asli binaan}}{\text{total pemain}} \times 100\% \dots\dots\dots(13)$$

Kemudian dari hasil tersebut dapat ditentukan kinerjanya apakah sudah baik atau belum melalui nilai kerja maksimum yang diperkenankan untuk setiap indikator kinerja yang mempunyai target adalah sebesar 120% berdasarkan pedoman tentang Aturan Teknis Penilaian Balanced Scorecard di Persijap Jepara yaitu SK Ketua Umum Persijap Nomor: 01 Tahun 2010 Tanggal 30 Juni 2010 dengan kriteria sebagai berikut:

TABEL 3.1
Pedoman Teknis Penilaian Balanced Scorecard

Nilai Prosentase	Bobot	Total Bobot/Skor	Kriteria
0% - 29%	1	0-14	sangat buruk
30% - 59%	2	15-39	buruk
60% - 89%	3	40-54	baik
90% - 120%	4	55-60	sangat baik

- c. Analisis pengukuran kinerja Persijap dengan pendekatan tradisional dan *Balanced Scorecard*

3.6 Pengujian Instrumen Penelitian : Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

a) Uji Validitas

Merupakan uji homogenitas item-item pertanyaan setiap variabel yang merupakan suatu ukuran yang digunakan untuk menunjukkan tingkat kesahihan suatu kuesioner atau untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut secara tepat dan mempunyai

validitas tinggi (Ghozali, 2005). Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Suatu test atau instrumen pengukuran dapat dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila instrumen tersebut menjalankan fungsi ukurnya sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Syarat suatu pernyataan dikatakan valid apabila :

- 1) Skor pernyataan yang telah disusun berkorelasi positif dengan skor total
- 2) Peluang ralat (P) maksimum 0,05 dalam uji satu sisi.

Untuk mengukur validitas dapat dengan menghitung korelasi antar masing-masing pernyataan skor total dengan perumusan yang dinamakan koefisien korelasi pearson (*product moment coefficient of correlation*).

Rumus tersebut adalah sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}} \dots\dots\dots(14)$$

Keterangan: r = koefisien korelasi

x = variabel independen

y = variabel dependen

n = jumlah sampel

Tarif signifikan = 5% atau 1%

Product moment akan mengkoreksi skor yang diperoleh dari masing-masing butir pernyataan dengan skor total (hasil dari penjumlahan skor seluruh butir pernyataan). Item yang mempunyai korelasi positif dengan skor total, serta

korelasinya tinggi berarti item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Syarat minimum untuk dianggap memenuhi validitas adalah apabila $r_{xy} >$ dari tabel dengan taraf signifikan 5% atau 1% maka dapat disimpulkan ada korelasi yang nyata antara keempat variabel dimensi perusahaan (keuangan, konsumen, bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan) dengan kepentingan pemain dan suporter sehingga dapat dikatakan bahwa kuesioner sebagai alat ukur yang valid

b). Uji Reliabilitas

Dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Uji ini digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2005). Pengukuran dilakukan hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan atau mengukur korelasi jawaban pertanyaan. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* 0,60 (Nunnally, 1969, dalam Ghozali, 2001). Suatu alat ukur dikatakan reliabel jika dapat memberikan hasil yang sama bila dipakai untuk mengukur ulang objek yang sama. Butir pertanyaan yang diuji reliabilitasnya adalah butir-butir yang lulus pengujian validitas.

Koefisien nilai alpha yang semakin mendekati nilai 1 mempunyai arti bahwa konsistensi reliabilitas internal yang dipakai juga semakin baik.

Sedangkan perhitungan bobot penilaian kuesioner pemain dan suporter menggunakan skala Likert. Skala Likert yaitu skala yang berisi lima tingkat jawaban yang berhubungan dengan pernyataan sikap seseorang terhadap sesuatu (Husein Umar, 1998).

Tabel 3.2
Skala likert

Tingkat Kepuasan	Skor
Sangat puas	5
Puas	4
Cukup puas	3
Tidak puas	2
Sangat tidak puas	1

Untuk mengetahui skor rata-rata kepuasan suporter atau skor rata-rata kepuasan pemain adalah

$$\mathbf{X} = \frac{\sum x_i}{n} \dots\dots\dots(15)$$

Keterangan : X = skor rata-rata kepuasan pemain atau suporter

$\sum x_i$ = total skor kepuasan pemain atau suporter

n = jumlah responden

BAB IV

HASIL DAN ANALISIS

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

Data Klub Persija Jepara

Nama Lengkap: Persatuan Sepak bola Indonesia Jepara (Persija Jepara)

Berdiri: 11 April 1954

Alamat: Kompleks Stadion Gelora Bumi Kartini, Ujung Batu, Jepara, Jawa Tengah.

Telpon: +62 (0) 291 591018

Ketua Umum: H. Achmad Marzuqi, SE

Manajer Tim: Edy Sujatmiko, S.Sos, MM. MH

Pelatih: Junaedi

Suporter: Jetman (Jepara Tifosi Mania) dan Banaspati (Barisan Suporter Persija Sejati)

Julukan: Laskar Kalinyamat

Stadion: Gelora Bumi Kartini, kapasitas 18.000 penonton

Alamat Home Base: Jl. Mangunsarkoro no.8 Jepara

Sekretariat: Kompleks Stadion Gelora Bumi Kartini

4.1.1. Sejarah Perkembangan Persija Jepara

Persatuan Sepakbola Indonesia Jepara atau lebih dikenal dengan sebutan Persija Jepara adalah sebuah klub profesional yang berkedudukan di

Kota Jepara, sebuah kota yang terletak paling utara Pulau Jawa. Jepara sendiri merupakan kota kecil dengan mayoritas masyarakatnya bekerja di sektor industri pengolahan kayu. Produk mebel kayu merupakan lokomotif perekonomian masyarakat kabupaten ini. Sebelum berkiprah dalam kancah persepakbolaan nasional seperti sekarang ini, Persijap telah mengarungi perjalanan dalam rentang waktu yang cukup panjang. Dengan kata lain sepakbola di Jepara mempunyai catatan sejarah yang cukup panjang.

Pada paruh waktu sekitar tahun 1930-an, di Jepara lahir dua klub sepakbola bentukan Belanda yaitu Y.V.C. (Yapara Voedbal Club) dan Alsides. Dengan demikian cikal bakal sepak bola di Jepara sudah berakar sejak penjajahan Belanda. Sepak bola di Jepara pada kurun waktu itu dalam waktu singkat sudah bisa menjadi olah raga rakyat. Di setiap pelosok desa sepak bola sudah dimainkan. Namun setelah Belanda kalah dan bangsa Indonesia di jajah Jepang, dua klub tersebut akhirnya bubar.

Tetapi terbukti kemudian, sebagai olah raga rakyat, sepak bola terus berkembang. Melihat perkembangan sepakbola di Jepara, Bupati Jepara waktu itu, Syahlan Ridwan (1954) berkeinginan membentuk sebuah kesebelasan milik Kabupaten Jepara. Ide ini dilandasi dengan semakin banyaknya klub-klub yang tumbuh. Tahun itu kemudian dicatat sebagai tahun berdirinya Persijap Jepara, tepatnya pada tanggal 11 April 1954.

Seiring dengan perjalanan serta kiprah Persijap di jagat persepakbolaan nasional, juga memunculkan beberapa nama yang menjadi populer, bahkan melegenda. Diantaranya adalah Kamal Junaidi, yang meninggal

karena tersambar petir, dalam laga final Piala Makutarama yang digelar di Salatiga pada tanggal 28 Agustus 1973 melawan kesebelasan dari Persipa Pati. Nama Kamal Junaidi kemudian diabadikan sebagai nama stadion sepak bola, yang menjadi kebanggaan warga masyarakat Jepara.

Beberapa pemain sepakbola dari Jepara juga pernah memperkuat timnas. Diantaranya adalah Haryanto yang menjadi kiper andalan timnas pada tahun 1979. Setelahnya juga ada nama Siswadi Gancis yang menjadi kiper PSSI Garuda pada tahun 80-an. Generasi setelahnya pada tahun 2000-an juga ada nama Solekan, dan Warsidi.

Sehingga tidak berlebihan kalau Jepara, yang nota bene merupakan kota kecil, menjadi barometer sepak bola di Jawa Tengah. Bahkan dalam perkembangannya sekarang, bisa melampaui PSIS Semarang dan Persis Solo, yang mempunyai nama lebih besar dan dana yang juga lebih besar. Hal ini terkait dengan keberhasilan Persijap berhasil lolos ke Liga Super PSSI 2008. Sedangkan kedua tim lainnya dari Jawa Tengah tersebut tetap bertahan di Divisi Utama.

4.1.2 Gambaran Umum Persijap Jepara

Home base Persijap terletak di Jl. Mangunsarkoro Jepara, sedangkan home ground-nya akan menempati stadion yang baru, yaitu Stadion Gelora Bumi Kartini (GBK). Stadion GBK menjadi stadion yang baru bagi Persijap, karena stadion Kamal Junaidi tidak lagi memenuhi syarat untuk dipakai bertanding dalam ajang Superliga tahun 2008.

Kapasitas stadion (GBK) mempunyai daya tampung sekitar 18.000

penonton, dengan kapasitas tribun tertutup sebanyak 7000 orang dan tribun terbuka 11.000 orang penonton. Hampir setiap kali pertandingan home (kandang), stadion di Jepara dipenuhi oleh penonton/suporter setia Persijap. Sementara ini suporter Persijap yang berjumlah sekitar 10.000 orang terbagi dalam 2 (dua) kelompok, yaitu Jetman (Jepara Tifosi Mania) dan Banaspati.

Stadion Gelora Bumi Kartini (GBK) terletak di Kelurahan Ujungbatu, Kecamatan Jepara, sekitar 1 km dari Kantor Bupati Jepara. Stadion GBK dibangun sejak tahun 2001. Luas kawasan atau kompleks stadion ini 159.800 m² dengan luas stadion 30.000 m²., dan luas lapangan 7.500 m². Stadion ini nantinya dilengkapi dengan track untuk lintasan atletik dengan panjang 500 m² dengan lebar 6 m. Fasilitas lain yang melengkapi stadion GBK adalah tribun terbuka dan tribun VIP yang bertatap space frame.

Jenis rumput yang digunakan di lapangan utama stadion GBK adalah bermuda (dactylon cyncodon). Fasilitas stadion nantinya akan semakin representatif dengan dilengkapinya sarana dan fasilitas stadion berupa ruang ganti pemain, ruang ganti wasit serta ruang untuk peliputan dan konferensi pers. Fasilitas berupa kamar mandi – shower dan toilet diharapkan bisa membuat pengguna stadion ini bertambah nyaman. Tim berjudul "Laskar Kalinyamat" saat ini adalah salah satu kontestan Superliga 2009/2010, kompetisi sepakbola kasta tertinggi di tanah air.

Memang, selain terkenal sebagai kota kerajinan ukir kayu, sudah sejak lama kota Jepara dikenal memiliki publik yang sangat antusias dan bersemangat dengan sepakbola. Tak mengherankan, jika sejak Persijap berdiri pada tahun 1954,

tim ini selalu mendapat dukungan yang kuat dari masyarakat Jepara. Belum ada prestasi hebat bagi tim Persijap Senior. Namun demikian Persijap sudah mampu mengalahkan tim-tim besar di Divisi Utama seperti Persipura, PSM dan PSIS Semarang. Bahkan untuk PSIS Semarang, Persijap pernah mengalahkannya dua kali di Copa Indonesia 2008 dengan skor 2-0 di Jepara dan 3-2 di Semarang.

Untuk Kelompok Junior, Persijap merupakan klub besar di tanah air. Tim ini sudah tiga kali menjuarai Piala Suratin (kompetisi junior tertinggi di Indonesia). Kebesaran tim junior Persijap bahkan menyamai tim-tim Persebaya, PSM, PSIS Semarang, Persib Bandung, Persija Jakarta dan klub besar lainnya. Prestasi Persijap cukup mengkilat di tingkat yunior dengan keberhasilan tim yunior mereka beberapa kali menjadi juara Piala Suratin pada tahun 1982, 1998, dan 2002. Sayang di tingkat senior, prestasi Persijap belum mengesankan. Persijap merupakan tim yang sejak lama berkuat dengan kompetisi Divisi I Liga Indonesia.

Baru pada pentas Divisi I Liga Indonesia 1999/2000 Persijap berhasil merengkuh tiket promosi. Persijap berhasil menjuarai Grup Tengah I mengungguli Perseden, Mitra Surabaya, PSJS, dan Perserang, untuk lolos ke babak 8 besar. Bertanding di depan publik sendiri, Persijap berhasil menduduki peringkat 2 Grup B Babak 8 Besar untuk memastikan promosi ke Divisi Utama. Persijap akhirnya hanya menempati peringkat keempat setelah pada semifinal yang digelar di Stadion Benteng, Persijap dikalahkan Persita Tangerang, dan kalah dari Persikabo Bogor dalam perebutan tempat ketiga. Sayangnya aksi Persijap di Divisi Utama Liga Indonesia 2001 hanya berlangsung setahun. Diwarnai dengan pergantian

pelatih, Persija harus kembali ke Divisi I setelah terpaut dua poin setelah hanya menempati peringkat ke-12 dari 14 peserta. Tak mau menyerah, Persija berusaha keras untuk kembali naik ke Divisi Utama dengan persiapan tim yang matang dan perekrutan pemain yang berpengalaman. Selama tiga tahun berturut-turut Persija selalu disegani di Divisi I, dan lolos dari penyisihan grup. Sayang prestasi Persija selalu mentok di babak penentuan. Perubahan jumlah peserta Divisi Utama pada Liga Indonesia memberikan berkah bagi Persija. Tiket promosi gratis diberikan oleh PSSI, sehingga Persija kembali berlaga di kasta tertinggi sepakbola Indonesia. Langkah Persija tidak terlalu menggembirakan, dan terseok seok menghadapi persaingan di Liga Indonesia. Beruntung di saat saat akhir, Persija Jepara berhasil lepas lolos dari bayangan suram degradasi.

Meski telah berdiri sejak 11 April 1954, Persija baru mulai menunjukkan eksistensinya setelah sepakbola nasional memasuki era profesional yang ditandai dengan digulirkannya Liga Indonesia. Tepatnya, pada musim kompetisi 1999/00, di mana kala itu tim ini berhasil menembus divisi utama Liga Indonesia.

Sayang prestasi itu tidak bisa dipertahankan karena hanya numpang lewat dan harus kembali ke divisi I pada musim berikutnya. Barulah pada musim kompetisi 2004, pelatih Rudi William Keltjes berhasil mengembalikan tim ini ke level atas kompetisi sepakbola nasional, hingga akhirnya mampu meraih tiket ke ajang tertinggi kompetisi Djarum Indonesia Superliga (ISL). Sepanjang tampil di pentas divisi utama Liga Indonesia, tim "Plat Merah" milik Pemkab Jepara ini belum pernah meraih posisi terhormat. Kecuali dengan catatan

prestasi manis, yakni menumbangkan sejumlah tim papan atas seperti Persipura Jayapura, PSM Makassar, PSIS Semarang, Persiba Balikpapan, dan lainnya.

Hal ini pula yang dilakukan di awal kompetisi Superliga edisi perdana. Tim kebanggaan warga Kota Jepara ini bahkan mampu bertengger di papan atas. Hanya saja hal tersebut tidak bisa dipertahankan, hingga akhirnya mereka finish di urutan kesebelas klasemen akhir kompetisi. Sedangkan di ISL musim 2009/2010 Persijap finish di posisi kesembilan.

4.1.3 Prestasi Persijap

Liga Indonesia

1994/95: Divisi I

1995/96: Divisi I

1996/97: Divisi I

1998/99: Peringkat ke-3 Grup II Divisi I

1999/00: Juara Grup I Divisi I (Promosi ke divisi utama)

2001: Peringkat ke-12 Wilayah Timur (Degradasi ke divisi I)

2002: Peringkat ke-2 Grup Barat Divisi I

2003: Peringkat ke-8 Grup Barat Divisi I

2004: Peringkat ke-3 Grup Barat Divisi I (Promosi ke divisi utama)

2005: Peringkat ke-12 Wilayah Timur

2006: Peringkat ke-9 Wilayah Barat

2007: Peringkat ke-9 (Promosi ke Superliga)

2008/2009: Peringkat ke-11 Superliga

2009/2010: Peringkat ke-9 Superliga

Copa Indonesia

2005/06: 16 besar

2006/07: 64 besar (babak pertama)

2007/08: 32 besar

2008/09: 4 (Empat) besar

2009/2010: 32 besar

4.2 VISI DAN MISI PERSIJAP

Visi Persijap adalah ”Menjadi klub sepak bola yang profesional dan berprestasi di kancah sepak bola Indonesia”.

Misi Persijap adalah ikut memajukan sepak bola di Indonesia pada umumnya dan Jepara pada khususnya.

4.2.1 Tujuan, Sasaran, Kebijakan, dan Program Persijap

Tujuan Persijap Senior ISL adalah mengikuti kompetisi PSSI yang diselenggarakan oleh Badan Liga Sepak Bola Indonesia (BLI) yaitu Djarum Indonesia Superleague (ISL) dan copa Indonesia dengan target musim 2008/2009 adalah bertahan di ISL dan target musim 2009/2010 adalah peringkat yang lebih baik di kompetisi ISL.

Kebijakan Persijap adalah untuk tidak membeli pemain bintang baik asing maupun lokal, namun lebih fokus untuk menggunakan potensi pemain lokal dengan pertimbangan nilai kontrak dan loyalitas pemain lokal tadi. Sehingga program pengembangan pemain usia muda di Persijap dilakukan secara

berkelanjutan dan berjenjang. Yang tak kalah penting, lewat program ini menjadi sarana untuk pemantauan pemain-pemain muda untuk dikembangkan lebih lanjut, sehingga bisa menjadi pemain sepak bola yang lebih baik dan matang. Dengan pembinaan berjenjang dan berkelanjutan, maka pemain dengan tahapan usia tertentu akan menemukan dan mendapatkan program yang pas. Pada waktunya, pemain-pemain yang memenuhi syarat akan dikembangkan dan ditempatkan pada klasifikasi sesuai usianya, sehingga perjalanan pemain tidak berhenti dan terus berkesinambungan. Program pembinaan pemain di bawah organisasi Persijap Jepara.

Untuk aspek supporting pemain sepakbola, secara berjenjang di Jepara telah dilakukan pembinaan sejak dini. Yaitu mulai dari U-15, Yuniior, U-18. Tingkatan selanjutnya adalah U-21, yang dalam kompetisi ISL, menjadi satu paket dengan seniornya. Pembinaan pemain secara berjenjang cukup berjalan di Persijap, sehingga di tim senior potensi/pemain lokal (daerah sendiri) tetap bisa terakomodir.

4.3 Organisasi Persijap

4.3.1 Susunan pengurus/manajemen Tim Persijap Liga Super ISL, Copa

Indonesia dan U-21 Kompetisi PSSI Musim 2009/2010

Ketua Umum: H. Achmad Marzuqi, S.E

Dewan Pembina: 1. Ketua : Ir. Sholih, M.M

2. Anggota : Sutedjo SS, SH. MM

3. Anggota : Drs. Anwar Haryono, MM

4. Anggota : Ir. Soegiyarto, MT

General Manajer : Edy Sujatmiko, S.Sos, M.M, M.H

Sekretaris : 1. Arif Darmawan, S.Sos, MH.

2. Nur Jamil, S.Sos

Bendahara : 1. Suko Santoso, ST

2. Solikhin Kuswanto, S.E

Manajer Bidang Administrasi : Drs. M. Fadzkhurrozi, MH

1. Bidang Keuangan : Yoso Suwarno, SH

2. Bidang Hukum : Abdul Syukur, SH

3. Bidang Umum : Drs. Sutana

Manajer Tim/Operasional : Juli Susanto, SH, M.Si

1. Bidang Prestasi : Eddy Basuki W, SH., M.Si

2. Bidang Medis : dr. Nur Kukuh, M.Kes

3. Bidang Keamanan : Drs. Dwi Riyanto, MM

4. Bidang Media : Sulismanto

Manajer Penggalan Sumber Dana : Ir. Inah Nuroniah, M.Si

1. Bidang Penggalan Dana Masyarakat : * H. Sutikno

* H. Sa'adi Asirozi

2. Bidang Pemasaran : Dra. Florentina

4.3.2 Susunan Tenaga Kerja Karyawan di Sekretariat Persijap Jepara

Berdasarkan Keputusan Manajer Persijap Liga Super PSSI Tahun 2008 Nomor : 4 Tahun 2008 tanggal 11 Juni 2008 tentang Pengangkatan Tenaga Kerja Karyawan Sekretariat Persijap Jepara, dibawah ini adalah nama-nama personil tersebut dengan diberi gaji tiap bulan sebagai berikut :

Tabel 4.1
Daftar Tenaga Kerja Karyawan Sekretariat Persijap Jepara
Musim 2009/2010

NO	NAMA	JABATAN	GAJI PER BULAN
1	EDDY BASUKI W. SH, M.Si	Kepala Sekretariat	Rp 2.000.000
2	NUR JAMIL	Kepala TU	Rp 1.750.000
3	SUKO SANTOSO, ST	Bendahara	Rp 1.750.000
4	MAFTUKHAN	Bagian Umum	Rp 1.500.000
5	SETYO ROHMAD	Perlengkapan	Rp 1.400.000
6	LASITO	Perlengkapan	Rp 1.400.000
7	ROHMADI	Penjaga	Rp 1.300.000
8	AGUS S.	Kebersihan	Rp 1.300.000

4.3.3 Tim pelatih Persijap Jepara Senior Musim 2009/2010

Pelatih kepala: Junaidi

Asisten Pelatih I : Anjar Jambore Widodo

Asisten Pelatih II : Darsono

Asisten Pelatih Penjaga Gawang : M. Arifyanto

4.3.4 Skuad Pemain Persijap Senior Musim 2009/2010

1. Nama : E. SERGIO DE OLIVERA JUNIOR

TTL : Volta Redonda, 5 Oktober 1981

Klub Asal : Deltras Sidoarjo

Tinggi : - cm

Berat Badan : - kg

NPG : 10

Posisi : Depan/Tengah

2. Nama : CHANIF MUHAJIRIN

TTL : Jepara, 14 Pebruari 1984

Klub Asal : Persijap Divisi Utama 2007

Tinggi : 179 cm

Berat Badan : 70 kg

NPG : 14

Posisi : Tengah

3. Nama : NURUL HUDA

TTL : Sidoarjo, 13 Januari 1978

Klub Asal : Persema Malang

Tinggi : 170 cm

Berat Badan : 60 kg

NPG : 18

Posisi : Belakang

4. Nama : FERLY LA'ALA

TTL : Palu, 16 September 1979

Klub Asal : Persiba Balikpapan

Tinggi : - cm

Berat Badan : -kg

NPG : 24

Posisi : Belakang

5. Nama : NOOR HADI

TTL : Jepara, 12 Nopember 1984

Klub Asal : Persija

Tinggi : 168 cm

Berat Badan : 60kg

NPG : 9

Posisi : Depan

6. Nama : DANAN PUSPITO

TTL : Kendal, 19 April 1986

Klub Asal : Persija Jakarta

Tinggi : - cm

Berat Badan : - kg

NPG : 7

Posisi :Belakang/Tengah

7. Nama : AHMAD TAUFIK

TTL : Semarang, 14 Februari 1986

Klub Asal : Persiba Balikpapan

Tinggi : - cm

Berat Badan : - kg

NPG : 06

Posisi : Tengah

8. Nama : BONA SIMANJUNTAK

TTL : Medan, 20 September 1977

Klub Asal : Persikabo Bogor

Tinggi : - cm

Berat Badan : - kg

NPG : 21

Posisi : Tengah

9. Nama : M. SYAHBANI

TTL : Medan, 15 Oktober 1977

Klub Asal : Persiraja Banda Aceh

Tinggi : - cm

Berat Badan : - kg

NPG : 17

Posisi : Goal Keeper

10. Nama : A. MAHRUS BACHTIAR

TTL : Jepara, 3 September 1987

Klub Asal : Persija Jakarta

Tinggi : - cm

Berat Badan : - kg

NPG : 32

Posisi :Belakang

11. Nama : EVALDO DA SILVA DE AIZIZ

TTL : Brasil,17 Agustus 1974

Klub Asal : Persija 2007

Tinggi : 185 cm

Berat Badan : 76 kg

NPG : 04

Posisi :Belakang

12. Nama : KASIADI

TTL : Malang, 5 Februari 1980

Klub Asal : Persisam

Tinggi : - cm

Berat Badan : - kg

NPG : 5

Posisi :Depan

13. Nama :CATUR RINTANG HENI SETIAWAN

TTL : Jepara, 16 Mei 1987

Klub Asal : Persija 2007

Tinggi : 172 cm

Berat Badan : 88 kg

NPG : 29

Posisi :Belakang

14. Nama : JOHAN ANGGA

TTL : Pati, 29 Desember 1989

Klub Asal : Persija

Tinggi : 180 cm

Berat Badan : 78 kg

NPG : 23

Posisi :Penjaga gawang

15. Nama : PABLO ALEJANDRO FRANCES

TTL : Cordoba, 29 September 1982

Klub Asal : Oriente Petrolero Div I Bolivia

Tinggi : 178 cm

Berat Badan : 78 kg

NPG : 20

Posisi : Depan

16. Nama : DONI FERNANDO SIREGAR

TTL : Medan, 27 September 1983

Klub Asal : Persija

Tinggi : 168 cm

Berat Badan : 65 kg

NPG : 27

Posisi :Tengah

17. Nama : YOGI ALFIAN

TTL : Balikpapan,30 Desember 1985

Klub Asal : Persija

Tinggi : 168 cm

Berat Badan : 55 kg

NPG : 28

Posisi :Belakang

18. Nama : ISDIYANTO

TTL : Banyuwangi, 8 Nopember 1978

Klub Asal : Persija

Tinggi : 170 cm

Berat Badan : 65 kg

NPG : 03

Posisi :Belakang

19. Nama : EKI NURHAKIM

TTL : Bandung, 3 September 1983

Klub Asal : Sriwijaya FC

Tinggi : - cm

Berat Badan : - kg

NPG : 13

Posisi :Depan

20. Nama : JOHAN JUANSIYAH

TTL : Garut, 25 Oktober 1988

Klub Asal : Persija

Tinggi : 168 cm

Berat Badan : 50 kg

NPG : 19

Posisi :Depan

21. Nama : AULIA SIREGAR

TTL : Medan, 9 Maret 1976

Klub Asal : Persikabo Kab. Bogor

Tinggi : - cm

Berat Badan : - kg

NPG : 8

Posisi :Belakang

22. Nama : DANANG WIHATMOKO

TTL : Jepara, 7 Mei 1982

Klub Asal : Persija

Tinggi : 181 cm

Berat Badan : 78 kg

NPG : 82

Posisi : Penjaga Gawang

23. Nama : ALEX FAUZI

TTL : Jepara, 3 Juli 1991

Klub Asal : Persija U-21

Tinggi : - cm

Berat Badan : - kg

NPG : 2

Posisi : Belakang

24. Nama : NANANG KHANAFI

TTL : Jepara, 25 Mei 1989

Klub Asal : Persija U-21

Tinggi : - cm

Berat Badan : - kg

NPG : 25

Posisi : Tengah

25. Nama : PHAITOON THIABMA

TTL : Jepara, 25 Mei 1989

Klub Asal : Thailand,

Tinggi : - cm

Berat Badan : - kg

NPG : 22

Posisi : Tengah

Tiga Pemain Bintang

Pablo Alejandro Frances

Striker asal Argentina kelahiran Cordoba, 29 September 1982, ini dipastikan kembali menjadi andalan Persija di lini depan. Kemampuan merobek gawang lawan diharapkan kembali dilakukannya di musim kedua Superliga. Terlebih karena musim ini ia mampu menjadi "tukang gedor" handal bagi timnya, dengan tampil sebagai pencetak gol terbanyak turnamen Copa Indonesia, yakni dengan delapan gol. Tak heran, jika beberapa klub kontestan Indonesia Superliga (ISL) sempat melirikinya.

Doni Fernando Siregar

Kemampuan menjelajahi lapangan tengah yang diperankan pemain kelahiran Medan, 27 September 1983, musim ini cukup baik. Ia pun kembali didampuk untuk mengawal lini tengah Persija di ajang Superliga edisi ketiga musim depan. Akurasi umpan dan tendangan jarak jauhnya yang cukup baik, membuat ia sulit tergantikan di Persija.

Evaldo Da Silva De Aiziz

Palang pintu pertahanan Persijap dipastikan kembali dikendalikan pemain asing asal Brasil ini. Dengan postur tubuh yang ideal sebagai pemain belakang, stopper kelahiran Brasil, 17 Agustus 1974, tetap menjadi andalan bagi pelatih Junaedi. Hal yang sama pada penampilan mereka musim ini. Ketangguhannya mengawal lini belakang membuat Persijap terus menggunakan tenaganya.

4.3.5 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi pengurus/manajemen Tim Persijap Liga Super ISL, Copa Indonesia dan U-21 Kompetisi PSSI Musim 2009/2010 dibentuk berdasarkan Keputusan Ketua Umum Persijap Nomor 1 Tahun 2009 Tanggal 21 Agustus 2009 dapat dilihat pada Lampiran A tentang Struktur Organisasi Manajemen Persijap dan Lampiran T tentang Verifikasi Lisensi Klub Profesional Persijap Jepara Musim 2009/2010.

4.3.6 Tugas Pokok dan Fungsi Bagian-Bagian Dalam Organisasi

4.3.6.1 Uraian Tugas Kesekretariatan Persijap Jepara

Uraian Tugas Kesekretariatan Persijap Jepara dapat dilihat pada Lampiran T tentang Verifikasi Lisensi Klub Profesional Persijap Jepara Musim 2009/2010 yaitu pada Lampiran Keputusan Ketua Umum Persijap Nomor : 4 Tahun 2008 tanggal 11 Juni 2008. Tugas-tugas tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Uraian Tugas Kepala Sekretariat Persijap

Kepala Sekretariat Persijap mempunyai tugas membantu Manajer Tim Persijap Senior dalam tugas yang berkaitan dengan urusan serta fungsi kesekretariatan klub Persijap, pengelolaan administrasi, organisasi klub dan memberikan pelayanan administrasi dan umum yang dibutuhkan oleh tim Persijap maupun pihak eksternal.

2. Uraian Tugas Kepala Tata Usaha Sekretariat Persijap

Kepala Tata Usaha Sekretariat Persijap bertugas membantu dan bertanggungjawab kepada Kepala Sekretariat Persijap, untuk melaksanakan serta menyelesaikan tugas-tugas kesekretariatan yang berhubungan dengan tata administrasi arsip, surat menyurat serta urusan umum lainnya.

3. Uraian Tugas Bendahara Sekretariat Persijap

Bendahara Sekretariat Persijap mempunyai tugas melaksanakan penatausahaan keuangan untuk pengelolaan Sekretariat Persijap, penyelenggaraan penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran klub atau tim Persijap.

4. Uraian Tugas Bagian Umum Sekretariat Persijap

Bagian Umum Sekretariat Persijap mempunyai tugas memberikan pelayanan serta penyelenggaraan urusan rumah tangga kesekretariatan.

5. Uraian Tugas Bagian Perlengkapan Sekretariat Persijap

Bagian Perlengkapan Sekretariat Persijap mempunyai tugas

mengelola serta mempersiapkan alat-alat kelengkapan yang dibutuhkan, baik oleh klub maupun sekretariat, guna kelancaran sekretariat maupun klub Persijap.

6. Uraian Tugas Penjaga Sekretariat Persijap

Penjaga Sekretariat bertugas untuk menjaga ketertiban, kenyamanan serta keamanan di lingkungan Sekretariat Persijap, termasuk menjaga aset serta inventaris yang dimiliki oleh Sekretariat maupun klub Persijap.

7. Uraian Tugas Petugas Kebersihan Sekretariat Persijap

Petugas Kebersihan di lingkungan Sekretariat Persijap mempunyai tugas untuk menjaga kebersihan, dan kenyamanan di lingkungan Sekretariat Persijap, baik di lingkungan dalam kantor sekretariat maupun lingkungan luar sekretariat.

4.3.6.2 Deskripsi Tugas dan Tanggung Jawab Manajemen Persijap

Deskripsi Tugas dan Tanggung Jawab Manajemen Persijap Jepara dapat dilihat pada Lampiran T tentang Verifikasi Lisensi Klub Profesional Persijap Jepara Musim 2009/2010 yaitu pada Lampiran Keputusan Ketua Umum Persijap Nomor 1 Tahun 2009 Tanggal 21 Agustus 2009. Tugas-tugas tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

A. Ketua Umum Persijap

Tugas dan Tanggung Jawab Ketua Umum Persijap :

1. Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap jalannya Persijap, maju

mundurnya Persija dan kesuksesan klub.

2. Memimpin jalannya organisasi dan membuat keputusan untuk kehidupan klub, serta memfasilitasi dengan kepentingan pihak eksternal.

B. Dewan Pembina

Tugas dan Tanggung Jawab Dewan Pembina (Penyantun Persija) :

1. Bertugas memberikan dukungan, arahan dan bantuan guna kelancaran operasional Manajemen dan Tim Persija.
2. Dewan Pembina bertanggungjawab kepada Ketua Umum Persija.

C. General Manager / CEO

Deskripsi Tugas dan Tanggungjawab

General Manager / CEO Persija ISL 2009/2010 mempunyai tugas pokok dan fungsi serta kewajiban untuk membantu Ketua Umum Persija untuk mengelola Tim guna mengikuti kompetisi Indonesia Super League (ISL). Untuk melaksanakan tugas ini General Manager (GM) dibantu oleh fungsi-fungsi yang ada dibawahnya, meliputi sekretaris, bendahara, dan manajer bidang administrasi, manajer operasional, dan manajer penggalan sumber dana serta bidang-bidang yang ada di dalamnya.

Untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas tim manajemen, GM dibantu oleh unsur sekretariat/staf yang terdiri dari 3 (tiga) orang full timer di sekretariat Persija.

General Manager Persija dalam melaksanakan tugasnya, mempunyai fungsi:

1. Penyusunan program dan kegiatan manajemen dan tim Persijap sebagai pedoman untuk operasional manajemen dan tim Persijap.
2. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas fungsi-fungsi dibawahnya yang meliputi sekretaris, bendahara, dan manajer bidang administrasi, manajer operasional, dan manajer penggalan sumber dana.
3. Memantau dan melakukan evaluasi pelaksanaan tugas yang dilaksanakan oleh fungsi dibawahnya.
4. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Ketua Umum Persijap sesuai tugas dan fungsinya.

D. Manajer Bidang Administrasi

Deskripsi Tugas dan Tanggung Jawab

Manajer Bidang Administrasi mempunyai tugas pokok dan fungsi membantu General Manager untuk mendukung kelancaran operasional tim Persijap ISL 2009, utamanya yang berkaitan dengan aspek administrasi dan kelengkapan klub. Untuk mendukung kelancaran tugas Manajer Administrasi, dibantu oleh 3 (tiga) bidang, yaitu masing-masing : Bidang Keuangan, Bidang Hukum dan Bidang Umum. Manajer Administrasi bertugas untuk mengkoordinir bidang-bidang yang ada didalamnya, yaitu :

1. Bidang Keuangan mempunyai tugas pokok dan fungsi membantu kelancaran Manajemen Persijap di bidang pengelolaan dan administrasi keuangan, untuk mendukung keberadaan tim Persijap, termasuk aspek administrasi keuangannya.
2. Bidang Hukum mempunyai tugas pokok dan fungsi membantu

manajemen Persija, utamanya yang berkaitan dengan aspek legal, baik untuk urusan internal maupun eksternal.

3. Bidang Umum mempunyai tugas pokok dan fungsi membantu Manajemen Persija dalam hal urusan-urusan yang berkaitan dengan sarana prasarana dan kelengkapan yang dibutuhkan oleh Manajemen dan Tim Persija.

Ketiga bidang ini bertugas dan bertanggungjawab langsung kepada Manajer Administrasi.

E. Manajer Operasional/ Manajer Tim

Deskripsi Tugas dan Tanggung Jawab

Manajer Operasional mempunyai tugas pokok dan fungsi untuk membantu General Manajer Persija ISL 2009/2010 dalam hal operasional tim/klub juga untuk mengelola Tim guna mengikuti kompetisi Indonesia Super League (ISL) 2009/2010. Yaitu mulai dari penyiapan tim (rekrutmen pelatih dan pemain) serta pelaksanaan latihan dan pertandingan yang nantinya akan diikuti oleh Persija, baik pertandingan kandang (home) maupun away (tandang).

Manajer Tim Persija dalam melaksanakan tugasnya, mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan program dan kegiatan tim Persija sebagai pedoman untuk operasional tim Persija.
- b. Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas fungsi-fungsi dibawahnya yang meliputi Bidang Prestasi, Bidang Medis, Bidang Keamanan dan Bidang Media.

- c. Memantau dan melakukan evaluasi pelaksanaan tugas yang dilaksanakan oleh fungsi dibawahnya.
- d. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh General Manajer Persijap sesuai tugas dan fungsinya.

Untuk mendukung kelancaran tugasnya, Manajer Operasional dibantu oleh bidang-bidang yang mempunyai tugas :

1. Bidang Prestasi : mempunyai tugas pokok dan fungsi membantu Manajer Operasional dalam hal memantau dan melakukan evaluasi performance dan prestasi tim. Bidang prestasi secara berkala memberikan laporan-laporan kepada Manajer Operasional.
2. Bidang Medis : mempunyai tugas pokok dan fungsi serta tanggungjawab dalam hal kesehatan tim dan pemain. Memastikan kondisi kesehatan dari masing-masing pemain sejak rekrutmen hingga saat menjalani kompetisi. Bidang medis secara berkala melakukan kontrol terhadap kondisi kesehatan pemain.
3. Bidang Keamanan (Security Officer) : mempunyai tugas pokok dan fungsi untuk menjaga keamanan tim, baik waktu latihan, pertandingan maupun ketika berada di mess (penginapan) pemain Persijap.
4. Media Officer (Petugas Media)

Deskripsi tugas dan tanggung jawab Media Officer

- a. Membantu pelaksanaan tugas manajemen dan tim Persijap yang berhubungan dengan media massa.

- b. Mempunyai tugas yang berkaitan dengan pelayanan media, baik cetak, elektronik, maupun fotografer yang bertugas mengambil gambar di stadion waktu dilaksanakan pertandingan.
- c. Bertugas membangun hubungan dengan media, memberikan statement kepada media/publik dan menyiapkan media infrastruktur di stadion.

F. Manajer Penggalan Sumber Dana

Mempunyai tugas pokok dan fungsi untuk menggali dana dari berbagai macam sumber yang syah, bagi Persija Jepara.

G. Panitia Pelaksana Penyelenggaraan Pertandingan (PANPEL)

Organisasi Panitia Pelaksana (PANPEL) Penyelenggaraan Pertandingan wajib memiliki bidang kerja sebagai berikut :

- i. Bidang Teknik dan Pertandingan
- ii. Bidang Umum dan Operasional
- iii. Bidang Administrasi dan Operasional
- iv. Bidang Media dan IT
- v. Bidang Komersial dan Tiket
- vi. Bidang Keamanan dan Suporter

Kewajiban Panitia Penyelenggara (PANPEL) :

- 1. Mengadakan koordinasi dengan :
 - Pengurus Daerah PSSI setempat.
 - Pemerintah Daerah PSSI setempat.

- Aparat Keamanan setempat.
2. Wajib mempersiapkan dan melaksanakan Pertemuan Teknik.
 3. Wajib menyediakan lapangan latihan untuk tim tamu.
 4. Menjamin keamanan seluruh personil Perangkat Pertandingan.
 5. Melaksanakan pertandingan sesuai standar Penyelenggaraan Pertandingan.
 6. Memastikan setiap penonton memiliki tiket masuk.
 7. Menjamin jumlah penonton tidak melebihi kapasitas stadion.
 8. Menjamin keamanan ketertiban, kenyamanan dan keselamatan penonton.
 9. Mempunyai seragam tetap dan identitas dalam setiap pertandingan.

H. Psikolog

Persijap memiliki 1 (satu) tenaga psikolog yaitu ANA HASTA, Psi. Psikolog berfungsi sebagai konsultan untuk pemain yang berindikasi tertentu seperti :

- a. Motivasi bermain menurun
- b. Pemain merasa bermasalah
- c. Mengidap kelainan jiwa
- d. Sulit menerima petunjuk pelatih
- e. Sulit bergaul / kerja sama
- f. Dugaan narkoba.

I. Fisioterapis

Persijap memiliki 1 (satu) tenaga fisioterapis yaitu NUR WAHID, Sm. Fis. Fisioterapis berfungsi untuk memberikan terapi penyembuhan kepada pemain

yang sedang dalam penyembuhan cedera baik dari fisik dan mental sehingga pemain tetap prima seperti dahulu dan tidak mengalami trauma cedera.

4.3.6.3 Uraian tugas dan tanggung jawab pelatih Persijap Jepara

Persijap Jepara memiliki 4 (empat) orang pelatih yaitu terdiri dari 1 orang pelatih kepala, 2 orang asisten pelatih, dan 1 orang asisten pelatih khusus kiper/penjaga gawang. Asisten pelatih kiper bertugas untuk melatih khusus kiper/penjaga gawang saja. Sedangkan digunakannya 2 asisten pelatih dengan pertimbangan untuk mendapatkan ilmu dari pelatih kepala sehingga kedepannya bisa kaya pengalaman melatih dan dapat digunakan oleh Persijap suatu saat. Tugas asisten pelatih adalah menggantikan posisi pelatih apabila pelatih kepala berhalangan baik karena urusan pribadi ataupun terkena hukuman dari PSSI sehingga dilarang mendampingi tim selama beberapa pertandingan. Selain itu tugas asisten pelatih adalah membantu pelatih dalam melaksanakan tugas melatih pemain.

Tugas dan tanggung jawab pelatih adalah :

- a. Menentukan pemain yang akan direkrut melalui seleksi dan juga mempunyai hak untuk memecat pemain yang bermasalah atau pemain yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan dari permainannya.
- b. Melatih pemain melalui berbagai program latihan antara lain latihan basic fisik, teknik, skill, taktik, strategi, psikologi pemain, mental pemain, karakter, latihan speed, stamina, ball feeling, endurance, strength, power, teknik dasar bermain bola seperti dribbling, shooting, heading, controlling,

passing ball, dan lain-lain. Selain itu juga terdapat menu latihan yang lain seperti latihan fisik di pantai, fitnes, renang, senam aerobik. Semua itu dilakukan agar pemain merasa tidak jenuh/bosan berlatih setiap hari di lapangan rumput terus menerus.

- c. Melakukan evaluasi terhadap kinerja pemain yang dilakukan secara berkala sehingga menjadi bahan pertimbangan manajemen untuk tetap mempertahankan atau melepasnya di musim depan.
- d. Mencapai target sesuai apa yang telah disepakati antara pelatih dengan manajemen. Hal itu disesuaikan dengan kelebihan dan kekurangan tim dibandingkan dengan kompetitor dari klub lain. Target tersebut bisa berupa juara Indonesia Super League (ISL), bertahan di Indonesia Super League (ISL) atau lolos dari degradasi, juga memperbaiki peringkat di musim lalu. Apabila gagal dalam pencapaian target tersebut, pelatih dapat langsung diberhentikan di pertengahan kompetisi untuk menyelamatkan klub tersebut atau dapat juga menunggu sampai kontrak pelatih selesai pada akhir kompetisi dan akan menggunakan jasa pelatih lain untuk kompetisi berikutnya.

4.3.6.4 Uraian Tugas dan Tanggung jawab Pemain Persijap

Kebutuhan pemain untuk Persijap senior ISL musim 2009/2010 adalah berjumlah 24 pemain dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 4.2
Kebutuhan Pemain Persijap
Musim 2009/2010

Posisi	Jumlah
Penjaga gawang	3 pemain
Libero	2 pemain
Stopper	4 pemain
Wing Back Kanan	2 pemain
Wing Back Kiri	2 pemain
Gelandang Kanan	2 pemain
Gelandang Kiri	2 pemain
Gelandang Serang	2 pemain
Striker	5 pemain
Kebutuhan Pemain	24 pemain

Tugas dan tanggung jawab setiap pemain adalah :

- Berlatih sesuai jadwal yang telah disusun yaitu setiap pagi dan sore hari.
- Memberikan permainan yang terbaik waktu latihan maupun saat pertandingan dengan penuh semangat dan profesional.
- Menghormati ketentuan tata tertib klub dan isi klausul kontrak
- Menjaga nama baik klub dengan tidak melakukan perbuatan yang merugikan pemain ataupun merugikan pihak klub seperti mangkir latihan, melakukan indisipliner, terkena narkoba ataupun tindak pidana lainnya.
- Melakukan semua instruksi dari pelatih dengan sebaik-baiknya waktu pertandingan maupun dalam sesi latihan.

Sedangkan fungsi setiap posisi dalam tim sepak bola adalah :

- a. Penjaga gawang bertugas menjaga gawang dari kemasukan gol.
- b. Stoper dan Libero bertugas menjaga sentral pertahanan baik man to man marking, zona defensif, dan lain-lain

- c. Wing Back kanan dan kiri bertugas bertahan dan membantu serangan.
- d. Gelandang kanan dan kiri bertugas menyerang dari sisi kanan dan kiri untuk menyuplai bola ke penyerang.
- e. Gelandang bertahan bertugas untuk menjaga keseimbangan lapangan tengah dan pemutus serangan lawan sebelum masuk ke pertahanan tim.
- f. Gelandang serang (playmaker) bertugas mengatur ritme permainan tim, memberi umpan kepada striker, dan penghubung lini tengah ke depan.
- g. Striker (Penyerang) bertugas mencetak gol baik lewat kepala maupun kakinya.

4.4 ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.4.1 Penilaian kinerja yang dilakukan manajemen Persijap

Penilaian Kinerja Tradisional

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh manajemen Persijap termasuk dalam kategori penilaian kinerja tradisional yaitu dengan menyampaikan laporan pertanggungjawaban (LPJ) manajemen Persijap Jepara. Laporan Pertanggungjawaban Manajemen Persijap musim 2008/2009 dan musim 2009/2010 tersebut berisi tentang:

BAB I. Hasil Perjuangan dan Kolektivitas

- A. Pendahuluan
- B. Lima Aspek : Ujian Berat Berhasil Dilalui
- C. Dasar Pembentukan Tim Manajemen
- D. Pelaksanaan Kompetisi
- E. Pemilu, jadwal kompetisi molor

Bab II. Anggaran Dan Permasalahan Yang Dihadapi

- A. Sumber Anggaran
- B. Permasalahan : dana awal, krisis pemain, kesulitan sponsor
- C. Strategi Pemecahan Masalah/rekomendasi dan saran-saran

BAB III. Penutup

Untuk lebih lengkapnya tentang Laporan Pertanggungjawaban Manajemen Persijap musim 2008/2009 dan musim 2009/2010 dapat dilihat pada lampiran R dan lampiran S.

Untuk setiap musim kompetisi tahapan siklus yang harus dilalui Persijap adalah:

1. Pembentukan tim manajemen
2. Pembentukan kerangka tim dengan merekrut pelatih terlebih dahulu baru merekrut pemain.
3. Manajemen mencari dana talangan terlebih dahulu sebelum dana hibah APBD cair.
4. Menjalani kompetisi ISL dan Copa Dji Sam Soe
5. Pembubaran tim Persijap terdiri dari pemain dan pelatih
6. Menyampaikan laporan pertanggungjawaban (LPJ) manajemen Persijap Jepara.
7. Pembubaran tim manajemen Persijap.

Hasil analisis dari laporan pertanggungjawaban (LPJ) manajemen Persijap Jepara musim 2008/2009 dan musim 2009/2010 adalah:

➤ **Sisi administrasi dan keuangan**

Melaporkan tentang penerimaan dana untuk musim kompetisi 2008/2009 yaitu Rp15.482.240.800 dan jumlah pengeluaran untuk musim kompetisi 2008/2009 yang besarnya juga sama yaitu Rp15.482.240.800. Sedangkan penerimaan dana untuk musim kompetisi 2009/2010 yaitu Rp10.895.472.300 dan jumlah pengeluaran untuk musim kompetisi 2009/2010 yang besarnya yaitu Rp12.679.241.050 sehingga pada musim kompetisi 2009/2010 Persijap mengalami defisit atau minus sebesar Rp 1.783.768.750

➤ **Sisi pelaksanaan kompetisi**

Melaporkan bahwa Persijap pada musim 2008/2009 menempati posisi 11 Indonesia Super League (ISL) dan masuk 4 besar Copa Dji Sam Soe berhasil memenuhi target bertahan di ISL. Sedangkan pada musim 2009/2010 menempati klasemen akhir 9 Indonesia Super League (ISL) dan masuk 32 besar Copa Dji Sam Soe berhasil memenuhi target manajemen yaitu memperbaiki posisi di ISL.

➤ **Sisi manajemen, pelatih dan pemain**

Manajemen Persijap bekerja penuh loyalitas dan kecintaan pada Persijap. Hal ini dapat terlihat dari pengorbanan mereka yang tak kenal lelah, tulus ikhlas asalkan Persijap tetap eksis seperti mereka rela menjaminkan SK PNS untuk operasional

tim. Sebagian besar manajemen Persija adalah kalangan birokrat yang peduli terhadap nasib Persija. Sehingga dari tahun ke tahun manajemen Persija relatif tidak berubah strukturnya karena mereka dipercaya oleh seluruh masyarakat Jepara dan suporter Persija untuk tetap menangani tim Persija.

Pelatih Persija dikontrak dalam jangka waktu satu musim saja karena untuk mengikat dalam jangka waktu panjang Persija tidak ada dana. Dalam kompetisi ISL 2 (dua) musim berturut-turut Persija ditangani oleh Junaedi. Dasar pertimbangan manajemen untuk memilih Junaedi tentu ada prosesnya yaitu presentasi visi misi, mampu memenuhi target manajemen, melihat track record beliau dalam melatih, memenuhi syarat standar seperti lisensi A kepelatihan, masih berusia muda 44 tahun. Juga nilai kontrak yang masih dalam batas plafon manajemen serta mengoptimalkan pemain binaan Persija. Untuk memberhentikan pelatih sepenuhnya wewenang manajemen dengan pertimbangan prestasi yang tidak terpenuhi sesuai dengan target manajemen.

Untuk pemain Persija seleksi dilakukan secara terbuka dan transparan. Pelatih menentukan pemain yang ingin direkrut sedangkan manajemen akan menegosiasikan nilai kontrak apakah nilai kontrak sesuai dengan kualitas kemampuan skill pemain tersebut dan sesuai dengan anggaran belanja yang dimiliki Persija. Pemain tersebut dikontrak untuk satu musim saja mengingat keterbatasan dana Persija dengan ketentuan 25% nilai kontrak dibayar dimuka, 60% dibayar berupa gaji bulanan selama satu musim, sisanya 15% dibayar waktu selesai kompetisi. Untuk pemain muda binaan Persija mereka langsung dikontrak 5 tahun mengingat mereka aset penting Persija di masa depan, kualitas yang

mumpuni, kontrak yang relatif terjangkau, loyalitas yang teruji, juga untuk melindungi pemain tadi dari klub lain. Kinerja pemain sepenuhnya ditentukan oleh pelatih seperti dilihat dari skill individu, kerjasama tim, kecocokan dengan pelatih, permainan yang ditampilkan di lapangan, tindakan indisipliner, mangkir latihan, cedera pemain, sering telat, dll. Tetapi kadang keinginan pelatih untuk mencoret pemain kadang tidak dikabulkan manajemen mengingat pelatih kadang memakai pertimbangan *like and dislike*. Sehingga para pemain dibuatkan laporan evaluasi kinerja pemain yang dibuat oleh pelatih, manajer dan dokter tim sehingga apabila pemain tersebut komplain kenapa dicoret pelatih bisa menunjukkan kekurangan pemain tadi. Selain itu laporan evaluasi pemain dijadikan pertimbangan manajemen untuk merekrut pemain tersebut di musim mendatang atau tidak. Untuk musim 2008/2009 pemain yang dicoret adalah Charlos Raul Schicatti (Charly) dan Arnaldo Villalba Benitez. Sedangkan pada musim 2009/2010 tidak ada pemain yang dicoret.

➤ **Sisi Permasalahan**

Setiap klub sepak bola di tanah air yang berkompetisi di ISL rata-rata memiliki masalah yang sama. Problem terbesar adalah:

Dana Awal

Sebagian besar klub sepak bola profesional di Indonesia masih mengandalkan dana dari APBD Kota/Kabupaten sebagai sumber penerimaan utama. Padahal dalam Permendagri No.58 tahun 2007 disebutkan bahwa klub sepakbola tidak boleh didanai APBD berturut-turut. Namun di daerah-daerah tidak

sama ada yang bisa mendapatkan dana APBD yang dititipkan di KONI namun ada juga yang tidak mendapat dana tersebut. Sehingga klub yang tidak mendapatkan dana APBD dipastikan tidak ikut kompetisi. Untuk Persija musim 2008/2009 mendapatkan dana hibah dari KONI sebesar Rp10.400.000.000 sedangkan musim 2009/2010 cuma mendapatkan dana hibah dari KONI sebesar Rp 6.100.000.000. Itupun mendapatkannya tidak sekaligus namun secara periodik dan sedikit sedikit. Pencairan dananya juga pada pertengahan kompetisi sehingga manajemen harus pontang panting mencari dana talangan terlebih dahulu untuk kontrak pelatih, pemain dan operasional tim. Pembentukan PT. Laskar Kalinyamat sebagai badan usaha Persija yang berguna untuk mendanai Persija yang bergerak dalam jasa kreasi, kebudayaan, olahraga, dan jasa event organizer belum berjalan sebagaimana mestinya, pembentukan PT. Laskar Kalinyamat cenderung sebagai syarat formalitas sesuai ketentuan BLI (Badan Liga Indonesia) untuk dapat ikut ISL. Padahal maksud BLI mewajibkan klub berbadan hukum PT supaya klub sepakbola kedepannya bisa dikelola secara profesional dan mandiri dari bantuan APBD. Namun sepakbola Indonesia belum menarik investor untuk menanamkan modalnya di klub sepakbola Indonesia karena belum terlihat manfaatnya bagi mereka.

Kesulitan Sponsor

Sebagai tim pinggiran tentu sulit bagi Persija untuk mendapat sponsor dari perusahaan besar karena perusahaan tadi tidak melihat adanya keuntungan dengan menjadi sponsor Persija. Namun berkat penampilan yang stabil di ISL pada musim 2008/2009 Persija Jepara mendapat sponsor dari Bank Jateng

Rp 339.500.000 dan Bank Jepara Artha Rp 48.000.000. Kemudian pada musim 2009/2010 Persijap mendapat sponsor dari Bank Jateng sebesar Rp392.000.000 juga dari perusahaan Apparel Diadora sebesar Rp 1.800.000.000. Jumlah sponsor itu dirasa kecil dibanding dengan dana yang diperlukan Persijap selama satu musim yang berkisar Rp15.000.000.000

Krisis Pemain

Dalam musim 2008/2009 pemain yang dicoret sebelum kompetisi selesai adalah Charlos Raul Schicatti (Charly) dan Arnaldo Villalba Benitez karena performa mereka yang mengecewakan. Pemain yang cedera parah pada musim 2008/2009 adalah Nurhadi. Sedangkan pada musim 2009/2010 tidak ada pemain yang dicoret. Sehingga dengan kehilangan para pemain tadi membuat manajemen mengeluarkan dana tambahan yang lebih banyak untuk menggantikan para pemain tadi dengan pemain baru. Sebab apabila tidak ada pembelian pemain mengakibatkan Persijap jadi lemah.

➤ **Strategi Pemecahan Masalah**

- a) Tim Persijap yang akan datang sebaiknya lebih banyak menggunakan pemain/potensi lokal. Selain untuk pembinaan dan pengembangan karir pemain, juga perimbangan nilai kontrak.
- b) Agar tim manajemen yang terbentuk bisa bekerja dengan optimal, perlu adanya dana talangan untuk operasional awal, sebelum adanya dana dari APBD Kabupaten.
- c) Perlu pendekatan lebih intensif dengan sponsor yang potensial untuk bisa

mendukung pendanaan bagi tim. Pendekatan dengan sponsor bisa dilakukan oleh pihak-pihak yang punya akses lebih dekat dengan sponsor, sehingga kemungkinan lebih berhasil. Dengan adanya dana pendamping dari sponsor yang cukup signifikan, diharapkan langkah tim dalam mengikuti kompetisi bisa lebih mantap.

- d) Jika dipercayakan dari kalangan birokrasi, figur manajer sebaiknya dipegang oleh seorang yang mempunyai kapasitas dan akses cukup luas terhadap penyusunan dan pengelolaan anggaran dari APBD. Jika diambilkan dari figur kalangan swasta, sebaiknya dari sosok yang memang betul kapabel dan akseptabel (diterima semua kalangan), dan mempunyai hubungan yang baik dengan kalangan birokrat.
- e) Perlu segera dibentuk Tim manajemen yang baru. Dimohonkan agar untuk figur manajemen ada penyegaran serta pembaruan. Sebab tim manajemen yang ada saat ini sudah menjalankan tugas dan tanggungjawab selama 4 (empat) tahun, atau tiga musim kompetisi. Hal ini juga untuk menghindari kesan monopoli atau menganggap tidak ada figur lain yang mampu. Padahal banyak figur-figur handal yang mampu dan tentu saja mau.
- f) Sebagai modal untuk Manajemen yang akan datang, manajemen 2009/2010 sudah berhasil mendapatkan sponsorship *apparel* dengan produsen olah raga LOTTO. Disamping itu juga sudah tersedia mobil operasional untuk manajemen dari BLI, yaitu mobil APV.

4.4.2 Mengukur Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard Melalui Empat Perspektif

1. Mengukur Kinerja Perspektif Keuangan

Pada perspektif ini terdapat beberapa indikator yang dijadikan pengukuran mengacu pada LPJ (Laporan Pertanggungjawaban) keuangan Persijap. Pada Persijap Jepara yang statusnya adalah sebagai klub sepak bola milik Pemkab Jepara, maka yang menjadi tolok ukurnya dalam perspektif keuangan adalah pengukuran value for money yang terdiri dari rasio efisiensi dan rasio efektifitas.

- **Rasio Efisiensi**

Rasio efisiensi adalah rasio yang menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan yang diterima. Kinerja Persijap dikatakan efisien apabila rasio yang dicapai kurang dari 1 (satu) atau dibawah 100%. Semakin kecil rasio efisiensi berarti kinerja Persijap semakin baik.

Tabel 4.3
Rasio Efisiensi Persijap
Musim 2008/2009 dan Musim 2009/2010

	Musim 2008/2009	Musim 2009/2010
Pengeluaran (belanja) (Rp)	Rp 15.482.240.800	Rp 12.679.241.050
Realisasi Pendapatan (Rp)	Rp 15.482.240.800	Rp 10.895.472.300
% Rasio Efisiensi	100%	116%
Rata-rata	108%	

Sumber : Data Sekunder yang diolah, 2010

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2009 tingkat rasio efisiensi Persijap sebesar 100% dan rasio efisiensi Persijap pada tahun 2010 adalah sebesar 116%. Hal tersebut kurang baik karena Persijap belum mampu mengurangi/menekan pengeluarannya. Pihak manajemen sudah dapat memperhatikan penggunaan dana yang lebih kecil Rp 2.802.999.750 pada tahun 2010 dibanding tahun 2009 dengan cara manajemen menghapuskan biaya-biaya yang tidak penting. Walaupun pendapatan tahun 2010 lebih kecil dibandingkan pengeluarannya hal ini disebabkan Persijap tahun 2010 hanya menerima dana hibah APBD sebesar Rp6.100.000.000 jauh lebih kecil dibandingkan tahun 2009 sebesar Rp 10.400.000.000. tetapi manajemen mampu menutupinya dengan mengoptimalkan pendapatan tiket, merchandise, dan sponsor/sumbangan pihak ketiga. Defisit atau kekurangan Rp 1.783.768.750 tersebut diharapkan bisa ditutup dari APBD Perubahan Tahun 2010 Kabupaten Jepara.

- **Rasio Efektifitas**

Rasio Efektifitas menggambarkan kemampuan Persijap dalam merealisasikan pendapatan yang direalisasikan dibandingkan dengan target yang ditetapkan berdasar potensi riil Persijap. Kemampuan Persijap dalam menjalankan tugas dikatakan efektif apabila rasio yang dicapai minimal sebesar 1 (satu) atau 100%. Namun demikian semakin tinggi rasio efektifitas, menggambarkan kemampuan Persijap yang semakin baik.

Tabel 4.4
Rasio Efektifitas Persijap
Musim 2008/2009 dan Musim 2009/2010

	Musim 2008/2009	Musim 2009/2010
Realisasi Pendapatan (Rp)	Rp 15.482.240.800	Rp 10.895.472.300
Target Pendapatan (Rp)	Rp 16.000.000.000	Rp 15.000.000.000
% Rasio Efektifitas	96.76%	72.64%
Rata-rata	84.7%	

Sumber : Data Sekunder yang diolah, 2010

Pada tabel di atas menunjukkan di tahun 2009 besar rasio efektifitas Persijap adalah 96,76% dan pada tahun 2010 sebesar 72,64%. Selain itu terjadi penurunan rasio efektifitas sebesar 24,12% sehingga kinerja Persijap menurun dan belum dapat dikatakan baik. Walaupun begitu manajemen Persijap mampu mengoptimalkan penerimaan pendapatan non APBD di musim 2009/2010. Akan tetapi pendapatan yang diterima belum mampu memenuhi target pendapatan yang ditetapkan manajemen.

Guna memperoleh ukuran yang lebih baik, rasio efektifitas perlu dipersandingkan dengan rasio efisiensi yang telah dicapai Persijap. Dari kedua rasio tersebut menunjukkan bahwa kinerja Persijap cukup efisien dan cukup efektif. Hal tersebut perlu menjadi perhatian manajemen untuk lebih meningkatkan pendapatan melampaui target. Namun walaupun seperti itu, dalam perhitungan tersebut terlihat ada usaha dari pihak persijap dalam memperbaiki kinerjanya terutama dalam penggunaan dana yang telah dikurangi.

Tabel 4.5
Kinerja Perspektif Finansial Persijap
Musim 2008/2009 dan Musim 2009/2010

Ukuran	Musim 2008/2009	Musim 2009/2010	Rata-rata
Rasio Efisiensi	100%	116%	108%
Rasio Efektifitas	96.76%	72.64%	84.7%

Sumber : Data Sekunder yang diolah, 2010

2. Mengukur Kinerja Perspektif Suporter

Dalam mengukur kinerja pada perspektif ini terdapat beberapa ukuran yaitu : kepuasan suporter, occupancy ratio, dan image dan reputasi.

➤ **Kepuasan Suporter**

Kepuasan suporter merupakan hal yang terpenting bagi perusahaan, terutama bagi klub sepak bola seperti Persijap Jepara. Kepuasan suporter adalah salah satu faktor yang mempengaruhi pendapatan dari penjualan tiket yang menggambarkan seberapa jauh suporter merasa puas dengan kinerja Persijap. Jika suporter menganggap performance Persijap bagus dibuktikan dengan kemenangan maka mereka akan datang langsung ke stadion namun jika permainan Persijap loyo jumlah suporter pun menurun drastis. Kepuasan suporter adalah hal yang terpenting bagi Persijap sebab selain dari dana hibah APBD pendapatan tiket memberikan pemasukan yang terbesar bagi Persijap. Dalam klub sepak bola yang dimiliki oleh Pemkab Jepara ini yang lebih diperhatikan adalah mengenai kepuasan suporter terhadap keseluruhan kinerja Persijap, hal ini dikarenakan Persijap lebih banyak berorientasi ke misi sosial (*social oriented*) seperti misi

promosi daerah Jepara daripada profit oriented walaupun Persijap sudah membentuk badan usaha yaitu PT. Laskar Kalinyamat namun dalam kenyataannya belum dapat berfungsi sebagaimana mestinya.

Untuk mengetahui seberapa besar kepuasan suporter terhadap kinerja Persijap dilakukan survey dengan menggunakan kuesioner. Survey dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada suporter Persijap sebanyak 100 suporter. Dari hasil survey tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata tingkat kepuasan suporter Persijap terhadap kinerja Persijap adalah cukup puas.

Tabel 4.6
Tabel skor kepuasan suporter Persijap

No	faktor yang mempengaruhi kepuasan suporter	skor	rata-rata
1	tanggapan mengenai efisiensi pengelolaan keuangan Persijap	376	3,76
2	tanggapan mengenai efektifitas penggunaan dana Persijap	382	3,82
3	tanggapan mengenai citra, image, dan reputasi persijap	376	3,76
4	tanggapan mengenai jumlah suporter yang ke stadion	368	3,68
5	tanggapan mengenai inovasi Persijap	372	3,72
6	tanggapan mengenai prestasi Persijap di ISL	368	3,68
7	tanggapan mengenai produktivitas gol dan kebobolan	388	3,88
8	tanggapan mengenai latihan Persijap	356	3,56
9	tanggapan mengenai uji coba Persijap	394	3,94
10	tanggapan mengenai pemain muda binaan Persijap	384	3,84
11	tanggapan mengenai perubahan komposisi pemain	366	3,66
TOTAL		4130	41,30
RATA-RATA			3,76

Sumber : data primer yang diolah, 2010

Dapat dilihat di tabel, bahwa tanggapan responden untuk masing-masing indikator memiliki nilai rata-rata 3,76 yaitu diatas 3,50 (kategori cukup puas) atau belum menunjukkan tanggapan yang baik/puas (nilai rata-rata diatas

4,00). Hal tersebut terlihat bahwa kinerja Persijap sudah dinilai cukup baik oleh suporter.

Uji Instrumen Kuesioner Kepuasan Suporter

a) Uji Validitas

Uji validitas dalam variabel penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS for Windows versi 12, yang mengukur hubungan antara item-item pertanyaan dalam kuesioner kepuasan suporter terhadap total skor dengan menggunakan metode korelasi Pearson.

Hasil uji validitas instrumen penelitian suporter ditunjukkan pada tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7
Hasil uji validitas instrumen penelitian suporter

Jumlah	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
P.01	.591**	.000	100
P.02	.435**	.000	100
P.03	.591**	.000	100
P.04	.530**	.000	100
P.05	.343**	.000	100
P.06	.295**	.003	100
P.07	.210*	.036	100
P.08	.320**	.001	100
P.09	.559**	.000	100
P.10	.507**	.000	100
P.11	.474**	.000	100
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Sumber : data primer yang diolah, 2010

Pernyataan dianggap valid jika berkorelasi positif dengan skor total atau $r \geq$ daripada koefisien di tabel nilai kritis r , yaitu pada taraf signifikan 5% atau 1% (Nurgiyanto, dkk, 2004). Dari hasil pengujian validitas di atas diketahui bahwa semua item pertanyaan adalah valid yaitu $r \geq$ daripada koefisien di tabel nilai kritis r , yaitu pada taraf signifikan 5% atau 1% sehingga mampu untuk mengungkapkan variabel yang akan diukur.

b) Uji reliabilitas

Uji ini digunakan untuk mengukur korelasi antar jawaban pernyataan suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel pada penelitian ini. Hasil yang ditunjukkan terhadap kuesioner yang disebarkan kepada 100 suporter adalah reliabel untuk semua pernyataan karena hasil alpha yang dihasilkan semuanya lebih besar dari *cronbach alpha* yaitu 0,6 sehingga ada korelasi antar jawaban pertanyaan. Hasil uji reliabilitas uji instrumen penelitian suporter yang diperoleh dari hasil output SPSS ditunjukkan pada tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.8
Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian suporter

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.673	11

Sumber : data primer yang diolah, 2010

Pengujian penelitian suporter menggunakan *cronbach alpha* dan menghasilkan nilai alpha untuk pernyataan sebesar 0,673 dan mendekati nilai 1 yang berarti bahwa konsistensi reliabilitas internal yang diukur semakin baik. Perhitungan dapat dilihat pada lampiran H.

Statistik Deskriptif

Hasil statistik deskriptif instrumen penelitian suporter yang diperoleh dari hasil output SPSS ditunjukkan pada tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.9
Hasil Statistik Deskriptif instrument penelitian suporter

Part	Skor										Sampel
	STP	%	TP	%	CP	%	P	%	SP	%	
P.01	4	4	6	6	22	22	46	46	22	22	100
P.02	0	0	4	4	26	26	54	54	16	16	100
P.03	4	4	6	6	22	22	46	46	22	22	100
P.04	2	2	10	10	28	28	38	38	22	22	100
P.05	0	0	6	6	30	30	50	50	14	14	100
P.06	4	4	12	12	16	16	48	48	20	20	100
P.07	0	0	2	2	30	30	46	46	22	22	100
P.08	6	6	8	8	28	28	40	40	18	18	100
P.09	2	2	2	2	18	18	56	56	22	22	100
P.10	2	2	8	8	16	16	52	52	22	22	100
P.11	2	2	8	8	30	30	42	42	18	18	100
Jumlah	26		72		266		518		218		1100
%	2.40%		6.60%		24.20%		47.09%		18.9%		100%

Sumber : data primer yang diolah, 2010

Analisis statistik deskriptif ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis deskriptif dalam penelitian ini menggunakan deskriptif prosentase frekuensi dengan bantuan program SPSS, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan.

Kesimpulan dari statistik deskriptif di atas, responden lebih banyak memilih jawaban puas (P) sebesar 47,09% responden kemudian disusul jawaban cukup puas (CP) sebesar 24,20% untuk menjawab setiap bagian pada pernyataan kuesioner kepuasan pemain.

➤ **Occupancy Ratio**

Occupancy Ratio menunjukkan prosentase rata-rata kursi stadion yang terisi selama satu musim terhadap kapasitas stadion yang tersedia. Semakin besar tingkat Occupancy Ratio, maka semakin baik performance komponen ini.

Tabel 4.10
Occupancy Ratio Persija Jepara
Musim 2008/2009 dan Musim 2009/2010

Indicator	Musim 2008/2009	Musim 2009/2010
Occupancy Ratio	45.73%	52.57 %
Rata-rata	49.15%	

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2010

Pada tabel 4.10 dapat dilihat bahwa tingkat Occupancy Ratio di tahun 2009 sebesar 45.73% sedangkan di tahun 2010 sebesar 52.57 %. Hal ini

menunjukkan bahwa terjadi peningkatan tingkat Occupancy Ratio sebesar 6.84%. Dari hasil analisis data pada lampiran Q dapat diketahui bahwa suporter cenderung datang ke stadion apabila ada pertandingan yang mempertemukan Persijap dengan klub besar di tanah air seperti Persib Bandung, Persipura, Persiba Balikpapan, PSIS Semarang, Sriwijaya FC, dan lain-lain. Sedangkan untuk klub papan bawah animo suporter kurang.

Dari hasil tersebut yang berarti bahwa masih perlu lagi dioptimalkan tingkat Occupancy Ratio karena masih dibawah 50% dengan cara bantuan pihak Kepolisian untuk mempermudah izin keamanan pertandingan sehingga pertandingan Persijap dapat ditonton suporternya mengingat pendapatan tiket pertandingan adalah nyawa Persijap sehingga mereka tidak bosan mendukung Persijap secara langsung di stadion Gelora Bumi Kartini Jepara. Kemudian untuk hak siar televisi lebih dapat ditingkatkan lagi besaran nominalnya karena apabila disiarkan live Pannel merugi karena suporter lebih banyak yang memilih menonton di rumah.

➤ **Image dan reputasi**

Image dan reputasi Persijap tercermin dalam tingkat pendapatan non APBD yang diterima misalnya pendapatan tiket dan pendapatan sponsor yang diterima oleh Persijap tiap musimnya. Jika Persijap mampu tampil baik berprestasi maka suporter tak sungkan untuk menonton langsung di stadion dan perusahaan sponsor akan banyak yang berpartisipasi. Untuk mengetahui image

dan reputasi klub tersebut dapat dilihat juga dari kenaikan atau penurunan pendapatan yang ada.

Tabel 4.11
Tabel image dan reputasi Persijap
Musim 2008/2009 dan Musim 2009/2010

	Musim 2008/2009	Musim 2009/2010
Pendapatan	Rp 4.199.695.000	Rp 4.560.028.500
Kenaikan/penurunan	Rp 270.955.000	Rp 360.333.500
% Kenaikan/penurunan	6.9%	8.6%
Rata-rata	7.75%	

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2010

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa terjadi kenaikan pendapatan tiket dan sponsor sebesar 1,7% yang berasal dari Rp 4.199.695.000 pada tahun 2009 menjadi Rp 4.560.028.500 di tahun 2010. Ini menunjukkan image dan reputasi Persijap naik dibuktikan dengan pendapatan tiket dan pendapatan sponsor yang meningkat untuk mendukung Persijap. Kedepannya Persijap harus lebih dapat meningkatkan image dan reputasinya dengan jalan meningkatkan Prestasi Persijap di ISL dengan sendirinya perusahaan sponsor akan datang dan pendapatan tiket akan naik.

Tabel 4.12
Kinerja Perspektif Suporter Persijap
Musim 2008/2009 dan Musim 2009/2010

Ukuran	Musim 2008/2009	Musim 2009/2010	Rata-rata
Kepuasan Suporter	-	76%	76%
Occupancy Ratio	45.73%	52.57 %	49.15%
Image dan Reputasi Persijap	6.9%	8.6%	7.75%

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2010

3. Mengukur Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis

Dalam mengukur perspektif bisnis internal ini menggunakan dua tolok ukur yang diperhitungkan yaitu :

➤ **Tahapan Inovasi**

Tahapan inovasi ditentukan dengan mengukur prosentase jumlah jasa baru yang ditawarkan dengan total jasa yang dihasilkan oleh Persijap Jepara. Jasa utama terdahulu adalah ikut kompetisi Indonesia Super League (ISL), pada musim 2008/2009 membentuk PT. Laskar Kalinyamat yang bergerak dalam bidang :

1. Mengelola penggunaan sewa stadion
2. EO (Event Organizer)
3. transportasi, perdagangan, wisata
4. jasa kreasi, kebudayaan, dan olahraga.
5. mengelola tiket pertandingan Persijap

Walaupun dalam pelaksanaannya kurang optimal dan belum mampu memberikan pendapatan yang berarti bagi Persijap. Di musim 2009/2010 ini tidak ada jasa baru yang dibentuk.

Tabel 4.13
Tingkat Inovasi Persijap Jepara
Musim 2008/2009 dan Musim 2009/2010

	Musim 2008/2009	Musim 2009/2010
Jasa baru yang ditawarkan	3	0
Total jasa	5	5
Tingkat inovasi	60%	0
Rata-rata	30%	

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2010

Pada tingkat inovasi persijap Jepara pada musim 2008/2009 dari total jasa 1 menjadi 5 sehingga tingkat inovasi Persijap pada musim 2008/2009 adalah 60% dan pada tahun 2009/2010 tidak ada inovasi baru atau 0%. Hal ini menunjukkan tingkat inovasi Persijap Jepara belum cukup baik. Untuk itu perlu meningkatkan dan mencari inovasi-inovasi baru agar mampu meningkatkan pendapatan Persijap dan kepuasan suporter sehingga mampu menghasilkan customer value yang lebih dari pelanggan. Sehingga dengan inovasi tersebut diharapkan Persijap mampu mandiri tidak bergantung pada dana APBD lagi dan dikelola secara professional.

➤ Tahapan Operasi

Salah satu pengukuran yang digunakan adalah kegiatan operasional yang dilakukan oleh Persijap Jepara yaitu ikut serta dalam kompetisi Indonesia Super League (ISL).

Tabel 4.14
Prestasi Persijap di ISL
Musim 2008/2009 dan Musim 2009/2010

	Musim 2008/2009	Musim 2009/2010
ISL	Posisi 11	Posisi 9
Copa Indonesia	4 Besar	32 Besar
% di ISL	53%	67%
Rata-rata	60%	

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2010

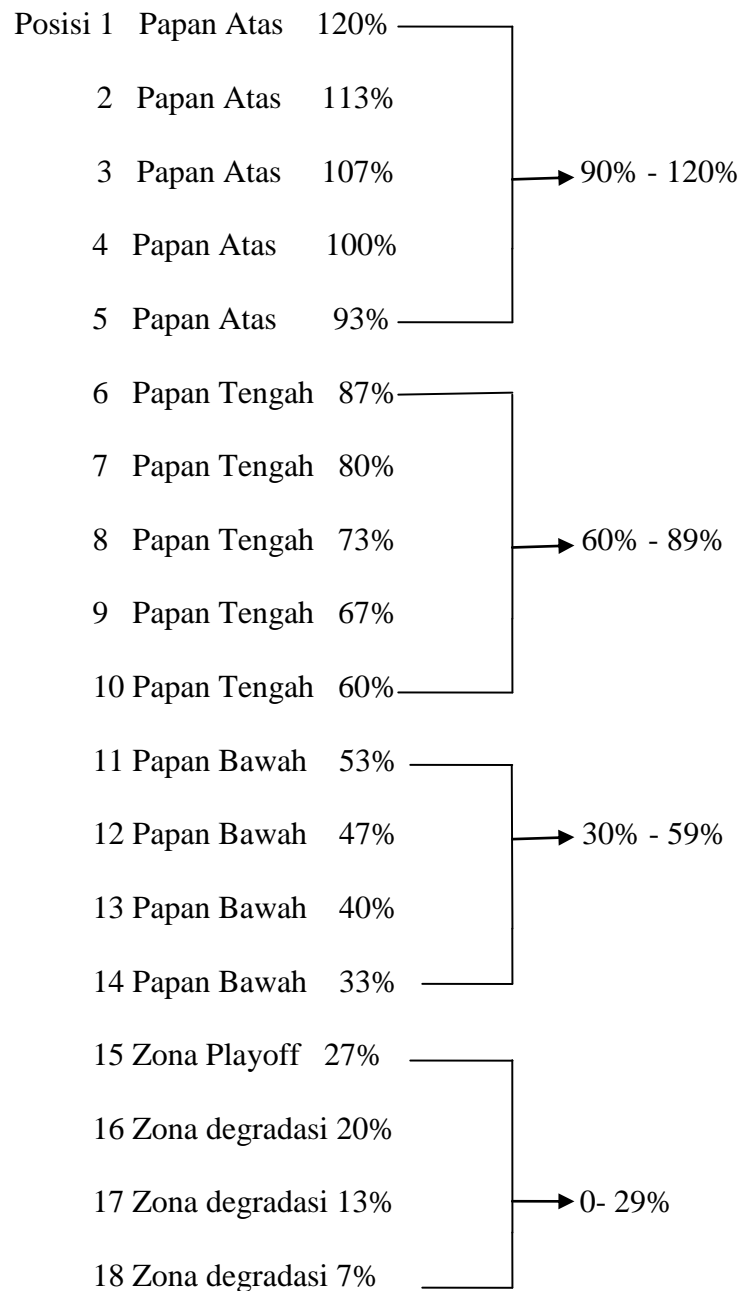
Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa dari posisi klasemen akhir Indonesia Super League (ISL) musim 2008/2009 Persijap menempati

klasemen 11 kemudian naik 2 (dua) peringkat menjadi posisi 9 di musim 2009/2010. Hal ini mengindikasikan bahwa Persijap mampu memenuhi target untuk bertahan di ISL di musim 2008/2009 dan target memperbaiki posisi di musim 2009/2010. Karena keterbatasan Persijap Jepara dalam hal pendanaan yang hanya bersumber dari APBD dan materi pemain yang bukan pemain bintang, maka manajemen Persijap hanya memasang target bertahan di ISL karena target itulah yang paling realistis dicapai. Sehingga posisi di klasemen akhir ISL setidaknya peringkat 14 karena posisi 16, 17, 18 degradasi ke Divisi utama sedangkan posisi 15 harus playoff melawan 4 tim yang promosi ke ISL. Untuk musim kedepannya target Persijap masih sama yaitu bertahan di Indonesia Super League (ISL) dan memperbaiki peringkat ISL. Untuk target juara masih jauh karena persaingan yang sangat ketat dengan klub besar di Indonesia Super League (ISL) dengan dana yang melimpah sehingga pemain bintang mudah didapatkan.

Pengukuran kinerja Persijap dilihat dari prestasi dalam klasemen akhir ISL berdasarkan pedoman tentang Aturan Teknis Penilaian Balanced Scorecard di Persijap Jepara yaitu SK Ketua Umum Persijap Nomor: 01 Tahun 2010 Tanggal 30 Juni 2010. Pedoman ini selengkapnya dapat dilihat pada lampiran P.

TABEL 4.15
Pedoman Teknis Penilaian Balanced Scorecard

Nilai Prosentase	Bobot	Total Bobot/Skor	Kriteria
0% - 29%	1	0-14	sangat buruk
30% - 59%	2	15-39	buruk
60% - 89%	3	40-54	baik
90% - 120%	4	55-60	sangat baik



Tabel 4.16
Kinerja Perspektif Bisnis Internal Persijap
Musim 2008/2009 dan Musim 2009/2010

Ukuran	Musim 2008/2009	Musim 2009/2010	Rata-rata
Tingkat inovasi	60%	0	30%
Klasemen ISL	53%	67%	60%

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2010

4. Mengukur Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang keempat dan mendasar dalam Balanced Scorecard adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Enam tolok ukur dalam perspektif ini adalah untuk mengukur peningkatan profesionalisme pemain guna meningkatkan kualitas mereka terhadap suporter dan peningkatan produktivitas kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan klub. Dalam pengukuran perspektif ini ada 6 (enam) pengukuran yang digunakan yaitu pelatihan pemain, retensi pemain, produktivitas pemain, kepuasan pemain, uji coba tim, dan proporsi pemain asli binaan Persija.

➤ **Pelatihan Pemain**

Sebagai klub sepak bola profesional tentunya kegiatan setiap pagi dan sore hari adalah melakukan latihan sepak bola untuk menghadapi pertandingan sesuai dengan jadwal ISL antara lain. melalui berbagai program latihan antara lain latihan basic fisik, teknik, skill, taktik, strategi, psikologi pemain, mental pemain, karakter, latihan speed, stamina, ball feeling, endurance, strength, power, teknik dasar bermain bola seperti dribbling, shooting, heading, controlling, passing ball, dan lain-lain. Selain itu terdapat juga pelatihan futsal, fitness, senam aerobik, voli pantai, dll. Semua itu dilakukan agar pemain merasa tidak jenuh/bosan berlatih setiap hari di lapangan rumput terus menerus.

Dengan pelatihan rutin itu diharapkan para pemain siap bertanding untuk meraih kemenangan selain itu pelatihan tadi akan meningkatkan kemampuan skill pemain bola, menjaga kondisi fisik dan mental pemain,

mematangkan strategi pelatih dan meningkatkan kerjasama juga kekompakan tim Persijap.

Tabel 4.17
Tingkat Pelatihan Pemain Persijap Jepara
Musim 2008/2009 dan Musim 2009/2010

	Musim 2008/2009	Musim 2009/2010
Pemain yang dilatih	28	30
Total pemain	24	25
% pelatihan	117%	120%
Rata-rata	118.50%	

Sumber : Data sekunder yang diolah, 2010

Pada tabel 4.17 yang mengukur tentang tingkat pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan dimana tolok ukur yang dipakai adalah pemain yang mendapat pelatihan terjadi kenaikan pada tahun 2010 dari yang semula 117% meningkat menjadi 120%. Pada tahun 2009 terdapat 4 (empat) pemain magang yang ikut berlatih di Persijap Senior sedangkan pada tahun 2010 terdapat 5 (lima) pemain magang di Persijap senior. Tujuan pemain U-21 tersebut magang di Persijap Senior adalah untuk mendapatkan pengalaman bertanding sehingga bila berkualitas dapat direkrut di Persijap Senior. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa proses pembelajaran dan pertumbuhan Persijap sudah baik karena dari tahun ke tahun terdapat peningkatan jumlah total pemain yang mendapat pelatihan.

➤ **Kepuasan Pemain**

Kepuasan pemain merupakan merupakan faktor yang mempengaruhi tingkat perputaran pemain dan produktifitas pemain. Semakin tinggi tingkat kepuasan pemain, akan dicapai tingkat perputaran dan produktifitas yang semakin baik.

Survey dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 pemain. Dengan menjawab 11 pertanyaan didapat hasil rata-rata kepuasan pemain sebesar 3,63 yang didapat dari jumlah rata-rata skor kepuasan pemain dibagi jumlah pertanyaan itu sendiri. Pada skala Likert hasil tersebut berada pada tingkatan cukup puas (skala 3).

Tabel 4.18
Tabel skor kepuasan pemain Persija

No	faktor yang mempengaruhi kepuasan pemain Persija	skor	rata-rata
1	tanggapan mengenai efisiensi pengelolaan keuangan Persija	114	3.8
2	tanggapan mengenai efektifitas penggunaan dana Persija	107	3.57
3	tanggapan mengenai citra, image, dan reputasi Persija	118	3.93
4	tanggapan mengenai jumlah suporter yang ke stadion	109	3.63
5	tanggapan mengenai inovasi Persija	117	3.9
6	tanggapan mengenai prestasi Persija di ISL	112	3.73
7	tanggapan mengenai produktivitas gol dan kebobolan	113	3.77
8	tanggapan mengenai latihan Persija	107	3.57
9	tanggapan mengenai uji coba Persija	103	3.43
10	tanggapan mengenai pemain muda binaan Persija	96	3.2
11	tanggapan mengenai perubahan komposisi pemain	100	3.33
TOTAL		1196	39.87
RATA-RATA			3.63

Sumber : data primer yang diolah, 2010

Tabel di atas menunjukkan bahwa tanggapan responden untuk masing-masing indikator memiliki nilai rata-rata 3,63 yaitu diatas 3,50 (kategori cukup

puas) atau belum menunjukkan tanggapan yang baik/puas (nilai rata-rata diatas 4,00).

Hasil ini dapat menjelaskan bahwa pemain menilai cukup baik terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi perspektif keuangan, perspektif suporter, perspektif bisnis internal, dan juga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Persijap Jepara.

Kepuasan kerja dapat dipandang sebagai pernyataan positif hasil dari penilaian para pemain terhadap apa yang telah dilakukan oleh organisasi kepada para pemain. Kepuasan kerja para pemain dipercaya akan dapat menumbuhkan motivasi para pemain untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut. Pemain yang bekerja dalam keadaan terpaksa akan memiliki hasil kerja (performance) yang buruk dibandingkan dengan pemain yang bekerja dengan semangat tinggi. Apabila perusahaan memiliki pemain yang mayoritas kepuasannya rendah, dapat membahayakan tingkat produktifitas perusahaan secara keseluruhan, dan hal ini akan merugikan perusahaan. Reaksi negatif yang muncul karena ketidakpuasan kerja dapat berakibat seperti pemain sering melakukan kegiatan indiscipliner, melakukan sabotase, menjadi agresif dan destruktif, hasil kerja yang menurun dan angka turnover yang tinggi.

Uji Instrumen Kepuasan Pemain

a) Uji validitas

Uji validitas dalam variabel penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS for Windows versi 12, yang mengukur hubungan

antara item-item pertanyaan dalam kuesioner kepuasan pemain terhadap total skor dengan menggunakan metode korelasi Pearson.

Uji coba yang dilakukan sebaiknya dilakukan minimal terhadap 30 orang (Singarimbun, 1986) sehingga r tabel pada taraf signifikan 5% dengan 30 responden adalah 0,361, dan apabila r hitung lebih besar daripada r tabel, maka ada korelasi nyata antara variabel-variabel tersebut, dan dikatakan valid untuk kuesioner kepuasan pemain. Selain itu pernyataan dianggap valid jika berkorelasi positif dengan skor total atau $r \geq$ daripada koefisien di tabel nilai kritis r, yaitu pada taraf signifikan 5% atau 1% (Nurgiyanto, dkk, 2004).

Tabel 4.19
Hasil uji validitas instrument penelitian pemain

Jumlah	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
P.01	.407*	.026	30
P.02	.417*	.022	30
P.03	.499**	.005	30
P.04	.437*	.016	30
P.05	.454*	.012	30
P.06	.534**	.002	30
P.07	.466**	.009	30
P.08	.810**	.000	30
P.09	.814**	.000	30
P.10	.645**	.000	30
P.11	.744**	.000	30
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Sumber : data primer yang diolah, 2010

Dari hasil pengujian validitas diketahui bahwa semua item pertanyaan adalah valid (lebih besar dari 0,361) dan $r \geq$ daripada koefisien di tabel nilai kritis r , yaitu pada taraf signifikan 5% atau 1% sehingga mampu untuk mengungkapkan variabel yang akan diukur.

Pada perspektif keuangan yang terdiri dari 2 butir pertanyaan terlihat bahwa semuanya mempunyai r hasil diatas tabel yaitu untuk butir pertama sebesar 0,407 dan butir kedua sebesar 0,417 sehingga bisa dikatakan butir 1 dan 2 adalah valid untuk mengungkapkan variabel perspektif keuangan. Pada perspektif suporter yang terdiri dari 2 butir pertanyaan terlihat bahwa semuanya mempunyai r hasil diatas tabel yaitu untuk butir ketiga sebesar 0,499 dan butir keempat sebesar 0,437 sehingga bisa dikatakan butir 3 dan 4 adalah valid untuk mengungkapkan variabel perspektif suporter. Perspektif proses internal bisnis yang terdiri dari 2 butir pertanyaan terlihat bahwa semuanya mempunyai r hasil diatas tabel yaitu untuk butir kelima sebesar 0,454 dan butir keenam sebesar 0,534 sehingga bisa dikatakan butir 5 dan 6 adalah valid untuk mengungkapkan variabel perspektif proses internal bisnis. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang terdiri dari 5 butir pertanyaan terlihat bahwa semuanya mempunyai r hasil diatas tabel yaitu untuk butir ketujuh sebesar 0,466 dan butir kedelapan sebesar 0,810. Butir kesembilan sebesar 0,814 butir kesepuluh 0,645 dan butir kesebelas sebesar 0,744 sehingga bisa dikatakan butir 7

sampai 11 adalah valid untuk mengungkapkan variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

b) Uji Reliabilitas

Uji ini digunakan untuk mengukur korelasi antar jawaban pernyataan suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel pada penelitian ini. Hasil yang ditunjukkan terhadap kuesioner yang disebarkan kepada 30 responden adalah reliabel untuk semua pernyataan karena hasil alpha yang dihasilkan semuanya lebih besar dari *cronbach alpha* yaitu 0,6 sehingga ada korelasi antar jawaban pertanyaan. Hasil uji reliabilitas uji instrument penelitian pemain yang diperoleh dari hasil output SPSS ditunjukkan pada tabel 4.20 berikut ini:

Tabel 4.20
Hasil uji reliabilitas instrument penelitian pemain

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.787	11

Sumber : data primer yang diolah, 2010

Pengujian penelitian pemain menggunakan *cronbach alpha* dan menghasilkan nilai alpha untuk pernyataan sebesar 0.787 dan mendekati nilai 1 yang berarti bahwa konsistensi reliabilitas internal yang diukur semakin baik.

Statistik Deskriptif

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis deskriptif dalam penelitian ini menggunakan deskriptif prosentase frekuensi dengan bantuan program SPSS, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan.

Tabel 4.21
Hasil Statistik Deskriptif instrument penelitian pemain

Part	Skor										Sampel
	STP	%	TP	%	CP	%	P	%	SP	%	
P.01	0	0	3	10	8	26.7	11	36.7	8	26.7	30
P.02	0	0	4	13.3	8	26.7	15	50	3	10	30
P.03	0	0	2	6.7	6	20	14	46.7	8	26.4	30
P.04	1	3.3	6	20	3	10	13	43.3	7	23.3	30
P.05	0	0	4	13.3	5	16.7	11	36.7	10	33.3	30
P.06	0	0	4	13.3	8	26.7	10	33.3	8	26.7	30
P.07	1	3.3	1	3.3	7	23.3	16	53.3	5	16.7	30
P.08	2	6.7	2	6.7	6	20	17	56.7	3	10	30
P.09	2	6.7	2	6.7	8	26.7	17	56.7	1	3.3	30
P.10	2	6.7	6	20	6	20	16	53.3	0	0	30
P.11	2	6.7	3	10	11	36.7	11	36.7	3	10	30
Jumlah	10		37		76		151		56		330
%	3.03%		11.21%		23.03%		45.75%		16.98%		100%

Sumber : data primer yang diolah, 2010

Kesimpulan dari statistik deskriptif di atas, responden lebih banyak memilih jawaban puas (P) sebesar 45,75% responden kemudian disusul jawaban cukup puas (CP) sebesar 23,03% untuk menjawab setiap bagian pada pernyataan kuesioner kepuasan pemain.

➤ **Retensi Pemain**

Tingkat perputaran pemain menunjukkan seberapa besar kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pemain dalam jangka panjang. Semakin sedikit pemain yang diputus kontraknya di pertengahan kompetisi maka semakin baik tingkat perputaran pemain disamping itu akan mempengaruhi konsentrasi dan kekompakan tim secara keseluruhan.

Tabel 4.22
Tingkat Retensi Pemain Persija
Musim 2008/2009 dan Musim 2009/2010

	Musim 2008/2009	Musim 2009/2010
Jumlah pemain keluar	2	0
Total jumlah pemain	24	25
% retensi pemain	8.30%	0
Rata-rata	4.15%	

Sumber: data sekunder yang diolah, 2010

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa pada tahun 2009 pemain yang keluar ada 2 (dua) yaitu Charlos Raul Schicatti (Charly) dan Arnaldo Villalba Benitez sehingga tingkat retensi pemain 8.30% dan pada tahun 2010 tidak ada pemain yang keluar, sehingga tingkat retensi pemain adalah 0. Hal tersebut

menunjukkan bahwa Persija pada tahun 2010 mampu mempertahankan pemain 100%.

➤ **Produktifitas Pemain**

Produktifitas pemain ditentukan oleh kompetensi dan ketersediaan baik sarana maupun prasarana untuk menjalankan aktivitas pemain. Tingkat produktivitas pemain ditunjukkan dengan perbandingan antara jumlah gol yang dimasukkan dan jumlah kebobolan. Semakin besar tingkat produktifitas pemain, maka semakin baik kinerja pemain.

Tabel 4.23
Tingkat Produktifitas Pemain Persija
Musim 2008/2009 dan Musim 2009/2010

	Musim 2008/2009	Musim 2009/2010
Total gol	42	44
Total kemasukan	40	45
Efisiensi gol	105%	97.8%
Rata-rata efisiensi gol	101.4%	

Sumber : data sekunder yang diolah, 2010

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa tingkat produktivitas pemain pada tahun 2009 adalah sebesar 105%, kemudian menurun di tahun 2010 adalah sebesar 97,8%. Sedangkan untuk tingkat efisiensi gol pada musim 2008/2009 sudah efisien karena memasukkan 42 gol cuma kebobolan 40 gol sehingga terjadi surplus 2 gol. Untuk musim 2009/2010 belum efisien karena memasukkan 44 gol tetapi dibalas kemasukan 45 gol sehingga terjadi defisit 1 gol. Bisa diartikan

produktivitas pemain tahun 2010 menurun dibanding 2009 dibuktikan dengan lemahnya pertahanan Persija memasukkan 44 gol tetapi kemasukan 45 gol.

Pemain diharapkan mampu menunjukkan kemampuan atau skill permainan bola yang mumpuni dan tontonan yang mampu meghibur suporter yang mempunyai dampak pada peningkatan pendapatan Persija melalui penjualan tiket masuk pertandingan home (kandang), dll.

Dengan demikian dapat dikatakan tingkat produktifitas pemain Persija sudah cukup baik, namun harus tetap menjaga prestasi dan permainannya agar Persija mampu menghasilkan pendapatan yang besar.

➤ **Uji Coba Tim**

Pertandingan uji coba tim yang dilaksanakan baik sebelum kompetisi atau waktu jeda kompetisi sangat penting dilakukan karena dengan uji coba ini dapat diketahui kelebihan dan kekurangan pada tim seperti skema yang sudah diterapkan pelatih berjalan atau tidak, posisi mana yang harus dibenahi atau diperbaiki apakah depan, tengah belakang atau kiper. Selain itu bermanfaat untuk mengetahui permainan para pemain secara individu atau secara keseluruhan sehingga bisa digunakan untuk menentukan *eleven starting up* dan pemain yang melamar bisa dilihat kemampuannya pada uji coba ini layak direkrut atau tidak. Bagi pelatih bisa dijadikan evaluasi tentang bagaimana pola penyerangan, pertahanan, kerjasama, alur bola, disiplin, semangat buat menang, *passing*, *shotting* sudah baik atau belum. Hasil uji coba ini akan berpengaruh pada perkembangan kesiapan tim menghadapi kompetisi karena dengan uji coba pelatih

sudah bisa meraba kekuatan timnya dan waktu kompetisi tinggal diperbaiki lagi apa yang menjadi titik lemah Persija.

Semakin banyak uji coba semakin bagus karena para pemain akan semakin padu, kompak dan *feeling ball* terasah serta mental bertanding mereka akan teruji. Selain itu uji coba berguna untuk memulihkan mental akibat kekalahan dalam pertandingan sebelumnya, menjaga agar pemain tidak kehilangan sentuhan bermain bola akibat libur kompetisi, menjaga kondisi fisik dan kualitas permainan, memperbaiki dan meningkatkan kerjasama tim, ketahanan fisik dan keseimbangan mental para pemain, memberikan gambaran yang sebenarnya mengenai kesiapan tim, uji coba sebagai langkah tepat mengatasi kelemahan tim. Dengan uji coba di kandang sendiri dimaksudkan untuk memaksimalkan pemasukan dari tiket penonton atau nilai tambah pendapatan klub. Sedikit banyaknya uji coba tergantung dari dana yang dimiliki Persija. Idealnya sebelum kompetisi minimal harus melakukan uji coba dengan klub lokal Persija di kandang sendiri, kemudian meningkat 2 (dua) kali dengan klub lain yang sama sama berlaga di Indonesia Super League atau dengan klub lain yang kekuatannya berimbang di kandang dulu selanjutnya 2 (dua) kali di kandang lawan. Paling bagus uji coba sebenarnya adalah di kandang lawan karena akan menunjukkan kemampuan tim itu sebenarnya yang akan menghadapi tekanan bermain yang sesungguhnya di depan dukungan suporter lawan sehingga strategi tim, skill dan mental pemain dapat dilihat. Kuantitas uji coba selain ditentukan dana juga ditentukan oleh kesediaan klub yang diajak uji coba dan agenda jadwal

kedua klub tadi. Idealnya uji coba pra kompetisi sebanyak 8 (delapan) uji coba dan uji coba jeda kompetisi 2 (dua) pertandingan.

Tabel 4.24
Hasil Pertandingan Uji Coba Persijap
Musim 2008/2009 dan Musim 2009/2010

	Musim 2008/2009	Musim 2009/2010
Menang	7	9
Seri	1	0
Kalah	1	1
Total uji coba	9	10
% menang	78%	90%
Rata-rata	84%	

Sumber : data sekunder yang diolah, 2010

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa terjadi peningkatan jumlah uji coba menjadi 10 kali uji coba di musim 2009/2010 dengan hasil 90% menang. Hasil uji coba tahun 2010 lebih memuaskan dibandingkan hasil uji coba musim 2008/2009 yang hanya meraih 78%. Walaupun uji coba bagus namun ini hanya gambaran kematangan persiapan Persijap sebelum kompetisi dimulai. Di sepak bola banyak faktor teknis dan non teknis yang berperan selain uji coba tim.

➤ **Proporsi Pemain Lokal Binaan Klub**

Untuk memenangi sebuah pertandingan sepak bola diperlukan sejumlah faktor teknis dan faktor non teknis. Salah satu diantara faktor teknis tersebut adalah para pemain bola itu sendiri sebagai aktor di lapangan hijau yang diarahkan oleh pelatih di sisi lapangan. Dengan adanya pemain bintang pasti lebih

mudah untuk meraih kemenangan karena skill individu mereka yang diatas rata-rata. Namun sulit bagi klub sepak bola yang dananya terbatas untuk memiliki pemain bintang karena gaji dan nilai kontrak yang sangat tinggi. Solusinya adalah dengan merekrut pemain asli binaan dari klub sepak itu sendiri. Para pemain binaan tersebut pasti gajinya masih mampu dijangkau oleh manajemen, mereka juga bangga mampu membela klub asalnya sehingga pasti lebih loyal/setia kepada klub tersebut. Dilihat dari sisi kualitas pemain tersebut pasti tidak kalah dari pemain lain tinggal pelatih bagaimana memoles pemain binaan tersebut sehingga mental dan kemampuannya teruji. Pemain binaan tersebut harus dibina dan diberi tempat di klub tersebut sebagai aset yang paling berharga bagi klub dan timnas di masa depan nanti. Dengan semakin banyak memakai pemain lokal binaan bagi klub juga menguntungkan karena menekan pengeluaran gaji pemain. Perpaduan pemain lokal dan 3-5 pemain asing akan menghasilkan tim yang tangguh. Persija merupakan salah satu klub dimana pembinaan pemainnya berjalan baik. Tujuh pemainnya berasal dari Persija U-21.

Tabel 4.25
Proporsi Pemain Persija
Musim 2008/2009 dan Musim 2009/2010

	Tahun 2009	Tahun 2010
Pemain asing	5	4
Pemain lokal	11	13
Pemain lokal asli binaan klub	8	8
Total pemain	24	25
% pemain binaan	33.3%	32%
Rata-rata	33%	

Sumber : data sekunder yang diolah, 2010

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa proporsi pemain lokal asli Persijap pada musim 2008/2009 adalah sebesar 33.3% kemudian pada musim 2009/2010 adalah sebesar 32%. Hal ini menunjukkan komitmen Persijap yang besar untuk menggunakan putra daerah sendiri yang bermanfaat buat Persijap karena loyalitas yang teruji, dan nilai kontrak yang terjangkau. Sehingga secara tak langsung bermanfaat bagi timnas Indonesia itu sendiri karena terdapat talenta talenta terbaik bagi timnas dan bagus buat regenerasi pemain klub Persijap. Selain itu dengan banyaknya pemain lokal tersebut menjadi tuan rumah di negeri sendiri di liga Super Indonesia sehingga Persijap dan Timnas tidak akan kekurangan pemain berkualitas. Pemain lokal asli Persijap yang masuk skuad Persijap senior 2008/2009 adalah Danang W. (kiper), Dimas Agung Pribadi, Nurhadi (depan), Khanif Muhajirin, Catur Rintang, Anam Syahrul Fitrianto, Johan Juansyah, dan Johan Angga Kesuma. Sedangkan pemain lokal asli Persijap pada musim 2009/2010 adalah Nanang Khanafi, Alex Fauzi, Danang W. (kiper), Nurhadi (depan), Khanif Muhajirin, Catur Rintang, Johan Juansyah, dan Johan Angga Kesuma.

Tabel 4.26
Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertmbuhan Persijap
Musim 2008/2009 dan Musim 2009/2010

Ukuran	Musim 2008/2009	Musim 2009/2010	Rata-rata
Pelatihan Pemain	117%	120%	118,50%
Kepuasan Pemain		73%	73%
Retensi Pemain	8,30%	0	4,15%
Produktifitas Pemain	105%	97,80%	101,40%
Uji Coba tim	78%	90%	84%
Proporsi Pemain Asli	33,30%	32%	33%

Sumber : data sekunder yang diolah, 2010

4.4.3 Membangun *Balanced Scorecard* Persijap Jepara

Tabel 4.27
Kinerja Persijap Berdasarkan BSC
Musim 2008/2009

Keterangan	Ukuran	Nilai	Bobot
Perspektif Keuangan	Rasio Efisiensi	100%	1
	Rasio Efektifitas	96,76%	4
Perspektif Suporter	Kepuasan suporter	-	-
	Occupancy Ratio	45,73%	2
	Image dan Reputasi Persijap	6,9%	1
Perspektif Bisnis Internal	Tingkat inovasi	60%	3
	Klasemen ISL	53%	2
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pelatihan Pemain	117%	4
	Kepuasan Pemain	-	-
	Retensi Pemain	8,30%	4
	Produktifitas Pemain	105%	4
	Uji coba tim	78%	3
	Proporsi Pemain Asli Persijap	33,30%	2
	Total skor		30
	Kriteria kinerja		Buruk

Sumber : data sekunder yang diolah, 2010

(-) : tidak ada. Hanya dilakukan pada musim 2009/2010

Dari tabel 4.27 diatas menunjukkan bahwa kinerja Persijap Jepara berdasarkan *Balanced Scorecard* di musim 2008-2009 adalah masuk dalam kategori/kriteria buruk. Hal ini dapat dilihat dari tiap perspektifnya. Di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah cukup bagus namun yang perlu ditingkatkan adalah terutama untuk proporsi pemain asli Persijap, uji coba tim, dan kepuasan pemain. Perspektif bisnis internal adalah salah satu perspektif yang kinerjanya paling buruk sehingga harus dibenahi dan diperbaiki untuk tahun

kedepannya seperti tingkat inovasi Persija yang masih rendah dan prestasi di ISL harus ditingkatkan karena Persija masih dalam papan tengah ISL. Untuk perspektif yang buruk lainnya adalah perspektif suporter, maka harus ditingkatkan terutama image dan reputasi Persija, juga occupancy ratio tiap pertandingan home Persija diusahakan harus penuh demi kelangsungan Persija. Terakhir adalah perspektif keuangan yang terlihat cukup baik namun begitu rasio efisiensi dan rasio efektivitas masih perlu ditingkatkan lagi.

Tabel 4.28
Kinerja Persija Berdasarkan BSC
Musim 2009/2010

Keterangan	Ukuran	Nilai	Bobot
Perspektif Keuangan	Rasio Efisiensi	116%	1
	Rasio Efektivitas	72,64%	3
Perspektif Suporter	Kepuasan suporter	76%	3
	Occupancy Ratio	52,57%	2
	Image dan Reputasi Persija	8,6%	1
Perspektif Bisnis Internal	Tingkat inovasi	0%	1
	Klasemen ISL	67%	3
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pelatihan Pemain	120%	4
	Kepuasan Pemain	73%	3
	Retensi Pemain	0%	4
	Produktivitas Pemain	97,80%	4
	Uji coba tim	90%	4
	Proporsi Pemain Asli Persija	32%	2
	Total skor		35
	Kriteria kinerja		Buruk

Sumber : data sekunder yang diolah, 2010

Dari tabel 4.28 diatas menunjukkan bahwa kinerja Persijap Jepara berdasarkan *Balanced Scorecard* di musim 2009-2010 adalah masuk dalam kategori/kriteria buruk dengan total skor 35. Yang masih perlu ditingkatkan lagi adalah rasio efisiensi, image dan reputasi Persijap, occupancy ratio, tingkat inovasi Persijap, prestasi di ISL, serta proporsi pemain asli Persijap.

Tabel 4.29
Perbandingan Kinerja Persijap Berdasarkan BSC
Musim 2008/2009 dan Musim 2009/2010

Keterangan	Ukuran	Musim 2008/2009		Musim 2009/2010	
		Nilai	Bobot	Nilai	Bobot
Perspektif Keuangan	Rasio Efisiensi	100%	1	116%	1
	Rasio Efektifitas	96,76%	4	72,64%	3
Perspektif Suporter	Kepuasan suporter	-	-	76%	3
	Occupancy Ratio	45,73%	2	52,57%	2
	Image dan Reputasi Persijap	6,90%	1	8,60%	1
Perspektif Bisnis Internal	Tingkat inovasi	60%	3	0%	1
	Klasemen ISL	53%	2	67%	3
Perspektif Pembelajaran dan	Pelatihan Pemain	117%	4	120%	4
Pertumbuhan	Kepuasan Pemain	-	-	73%	3
	Retensi Pemain	8,30%	4	0%	4
	Produktifitas Pemain	105%	4	97,80%	4
	Uji coba tim	78%	3	90%	4
	Proporsi Pemain Asli Persijap	33,30%	2	32%	2
	Total skor	30		35	
	Kriteria kinerja	Buruk		Buruk	

Sumber : data sekunder yang diolah, 2010

(-) : tidak ada. Hanya dilakukan pada musim 2009/2010

Dari tabel 4.29 diatas menunjukkan bahwa kinerja Persijap Jepara berdasarkan *Balanced Scorecard* di musim 2008/2009 dan musim 2009-2010 adalah masuk dalam kategori/kriteria buruk. Meskipun telah terjadi peningkatan kinerja Persijap Jepara di musim 2009-2010 walaupun belum signifikan dari yang semula 30 poin menjadi 35 poin (meningkat 5 poin). Hal ini dapat dilihat dari tiap perspektifnya. Di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah cukup bagus namun yang perlu ditingkatkan adalah terutama untuk proporsi pemain asli Persijap, uji coba tim, dan kepuasan pemain. Perspektif bisnis internal adalah salah satu perspektif yang kinerjanya paling buruk sehingga harus dibenahi dan diperbaiki untuk tahun kedepannya seperti tingkat inovasi Persijap yang masih rendah dan prestasi di ISL harus ditingkatkan karena Persijap masih dalam papan tengah ISL. Untuk perspektif yang buruk lainnya adalah perspektif suporter, maka harus ditingkatkan terutama image dan reputasi Persijap, juga occupancy ratio tiap pertandingan home Persijap diusahakan harus penuh demi kelangsungan Persijap. Terakhir adalah perspektif keuangan yang terlihat buruk terutama rasio efisiensi yang tidak efisien dengan nilai melebihi 100% dan rasio efektifitas masih perlu ditingkatkan lagi.

4.4.4 Analisis Perbandingan Penilaian Kinerja Tradisional dengan Penilaian Kinerja menggunakan Balanced Scorecard di Persijap Jepara

Dengan perbandingan penilaian kinerja antara konsep tradisional dengan konsep *Balanced Scorecard* dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja dengan konsep tradisional saja tidak mampu mengukur instrumen-instrumen

perusahaan secara menyeluruh yang mengandung kinerja utama. Selama ini Persijap dalam penilaian kinerjanya hanya menggunakan Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) Manajemen Persijap yang berisi penyampaian sumber pemasukan dan pengeluaran keuangan, penyampaian prestasi Persijap di ISL dan Copa Indonesia, serta penjelasan masalah selama kompetisi dan solusinya. Dengan menggunakan LPJ tersebut hanya mampu berorientasi pada jangka pendek dan kurang berimbang sehingga kinerja perusahaan menjadi berjalan tidak stabil atau kurang dari yang diharapkan. Menggunakan LPJ saja belum cukup karena banyak aspek-aspek penting yang menjadi pemicu kinerja Persijap tidak terlihat dalam penilaian kinerja tersebut dan penilaian tersebut masih terpisah-pisah belum komprehensif.

Tabel 4.30
Perbedaan isi LPJ dengan *Balanced Scorecard*

	Penilaian kinerja tradisional (LPJ)	<i>Balanced Scorecard</i>
Isi	Pemasukan pengeluaran keuangan prestasi hambatan dan solusi	perspektif keuangan, suporter, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan

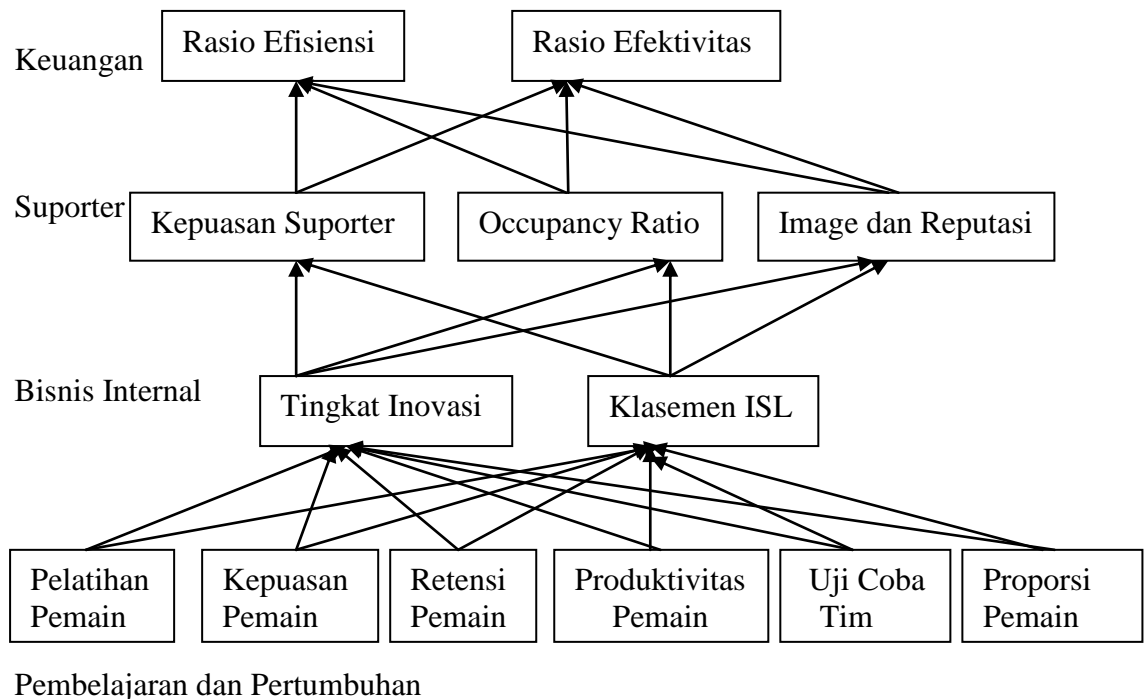
Dengan menggunakan penilaian kinerja *Balanced Scorecard*, dapat diketahui hubungan sebab akibat antara faktor pendorong kinerja dan hasil yang dicapai. Sehingga diharapkan Persijap mampu menjadi klub sepak bola yang mampu mewujudkan suporter yang puas, pemain yang produktif dan berkomitmen, serta menghasilkan surplus yang memadai. Konsep *Balanced Scorecard* merupakan alternatif penilaian kinerja yang tepat bagi sebuah klub

sepak bola seperti Persija karena disamping sebagai strategi di masa depan, dengan *Balanced Scorecard* organisasi dapat menentukan langkah-langkah yang diambil untuk jangka panjang.

4.4.5 Hubungan Antar Perspektif

Perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard* adalah saling terkait dan mempengaruhi satu sama lainnya baik secara langsung dan tak langsung. Jadi tidak boleh salah satu perspektif itu berdiri sendiri atau tidak mempengaruhi. Hubungan tiap-tiap perspektif dalam *Balanced Scorecard* Persija Jepara dapat dilihat dalam gambar 4.1 sebagai berikut :

Gambar 4.1
Hubungan Antar Perspektif BSC Persija



Dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang terdapat pelatihan pemain, uji coba tim, retensi pemain, produktivitas pemain, proporsi pemain lokal Persija, dan kepuasan pemain kesemuanya itu akan mempengaruhi perpektif proses bisnis internal yaitu tingkat inovasi dan klasemen di ISL. Kemudian dari perspektif proses bisnis internal akan mempengaruhi perspektif suporter yang terdapat kepuasan suporter, occupancy ratio, image dan reputasi Persija. Terakhir perspektif suporter akan terkait dengan perspektif keuangan yaitu rasio efisiensi dan rasio efektifitas sebagai dasar untuk mengetahui pemasukan dan penggunaan dana Persija. Jadi masing-masing pemicu ukuran saling mempengaruhi.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Penilaian kinerja Persijap Jepara dengan konsep tradisional yang dilakukan dengan menyampaikan Laporan Pertanggungjawaban Manajemen Persijap musim 2008/2009 dan musim 2009/2010 yang berisi penyampaian sumber pemasukan dan pengeluaran keuangan, penyampaian prestasi Persijap di ISL dan Copa Indonesia, serta penjelasan masalah selama kompetisi dan solusinya. Bahwa pada musim 2008/2009 Persijap menempati posisi 11 Indonesia Super League, masuk 4 besar Copa Indonesia kemudian dari aspek keuangan antara pemasukan dan pengeluaran besarnya sama yaitu Rp15.482.240.800. Musim 2009/2010 Persijap menempati posisi 9 Indonesia Super League, masuk 32 besar Copa Indonesia kemudian dari aspek keuangan terjadi defisit atau minus sebesar Rp 1.783.768.750

Sedangkan penilaian kinerja Persijap Jepara dengan konsep *Balanced Scorecard* yang dilakukan melalui empat perspektif yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Suporter, Perspektif Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menunjukkan bahwa kinerja Persijap Jepara berdasarkan *Balanced Scorecard* di musim 2008/2009 masuk dalam kategori/kriteria buruk dengan total skor 30. Musim 2009/2010 adalah masuk dalam kategori/kriteria buruk dengan total skor 35. Ini berarti telah terjadi peningkatan kinerja Persijap Jepara walaupun belum signifikan dari yang semula 30 poin menjadi 35 poin (meningkat 5 poin).

Evaluasi perbandingan penilaian kinerja berdasarkan sistem tradisional dan *Balanced Scorecard* terhadap Persijap adalah adanya ketidakseimbangan antara kinerja keuangan dan kinerja non keuangan, terlihat pada sistem tradisional yang terdapat aspek administrasi dan keuangan, dan aspek operasional berupa Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) yang diukur sebagai penilaian kinerja.

Dari hasil analisis yang dilakukan terhadap Persijap Jepara dapat disimpulkan bahwa, *Balanced Scorecard* antara kinerja keuangan dan non keuangan diukur secara seimbang. Konsep *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alternatif penilaian kinerja karena didalamnya mencakup informasi yang dibutuhkan perusahaan dalam mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjangnya, sehingga mampu menghadapi persaingan dengan menyesuaikan variabel-variabel atau tolok ukur dalam perspektif-perspektifnya terutama perspektif suporter yang sangat identik dengan kemampuan perusahaan dalam menciptakan kepuasan suporter sehingga keuntungan jangka panjang dapat tercapai dengan baik. Oleh karena itu perusahaan harus dapat menciptakan *total quality* (total kualitas) dalam penilaian kinerja yang merupakan kunci persingan dalam pasar global. Hasil pengukuran pada keempat perspektif telah dijelaskan dan dijabarkan lebih mendalam, sehingga dapat disusun sebagai suatu rerangka penjabaran yang strategis ke dalam ukuran hasil dan pemicu kinerja untuk mendapatkan gambaran menyeluruh melalui proses penjabaran strategi ke suatu tindakan.

5.2 SARAN

Dari hasil pembahasan dan simpulan yang dikemukakan diatas, ada beberapa hal yang mungkin dapat digunakan pihak manajemen Persija sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan arah dan kebijakan perusahaan dalam jangka panjang yaitu :

1. Dalam mengukur kinerja, manajemen Persija perlu mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mendukung keberhasilan kinerja keuangan dengan konsep penilaian kinerja yang lebih komprehensif yaitu konsep penilaian kinerja *Balanced Scorecard*. Konsep *Balanced Scorecard* merupakan alternatif yang tepat bagi sebuah klub sepak bola seperti Persija karena disamping sebagai strategi di masa depan, dengan *Balanced Scorecard* organisasi dapat menentukan langkah-langkah yang diambil untuk jangka panjang.
2. Pelayanan kepada suporter lebih diutamakan mengingat produk yang dijual oleh Persija adalah tontonan jasa kompetisi sepak bola. Atau dengan kata lain Persija hendaknya lebih fokus pada kinerja perspektif non keuangan terutama pelayanan yang memuaskan kepada suporter karena peningkatan pada perspektif ini akan dengan sendirinya meningkatkan kinerja perspektif keuangan. Hal tersebut diawali dengan produktivitas dan loyalitas pemain yang tinggi.
3. Dari penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa manajemen hanya membuat Laporan Pertanggungjawaban (LPJ). Bagian Keuangan harus lebih

memperhatikan masalah akuntansi untuk menyusun LPJ agar nantinya dapat memudahkan dalam pengambilan keputusan maupun tolok ukur keuangan baik dalam jangka pendek atau jangka panjang.

4. Pihak manajemen dapat melakukan berbagai upaya untuk peningkatan kualitas Persijap, yaitu :

- Meningkatkan mutu pelayanan suporter dengan inovasi, menciptakan jasa baru yang banyak diminati suporter sehingga dapat meningkatkan pendapatan.
- Mengembangkan TI (Teknologi Informasi) yang canggih sehingga dapat meningkatkan mutu pelayanan kepada suporter.
- Meningkatkan kepuasan pemain, dengan mau menerima saran dan keluhan pemain. Dan meningkatkan profesionalisme dan koordinasi antar pemain sehingga semakin baik pelayanan jasa yang diberikan kepada suporter. Kemudian menciptakan budaya organisasi dimana pemain loyal terhadap sesama pemain dan terhadap organisasi. Adil terhadap pemain, tidak diskriminatif baik rasial, kebangsaan, dan usia. Selain itu juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif : tersedianya *resources*, hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, informasi akurat dan tepat waktu, serta *quality of work life*.

5. Penggunaan *Balanced Scorecard* bukanlah untuk pengukuran operasional taktis, tetapi *Balanced Scorecard* menekankan akan perlunya penilaian suatu organisasi dalam jangka panjang dengan perspektif yang lebih baik. Penerapan *Balanced Scorecard* bukanlah sekedar menerapkan suatu

instrumen pengukuran baru, karena *Balanced Scorecard* mensyaratkan adanya pergeseran cara berpikir yang fundamental dalam pengelolaan bisnis. Penerapan *Balanced Scorecard* tidak bisa setengah-setengah, melainkan harus all out. Untuk itu dibutuhkan perhatian penuh dari berbagai pihak dalam organisasi, terutama dari senior manajer Persijap. Tanpa ada kerjasama yang baik diantar semua anggota organisasi, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mengaplikasikan konsep *Balanced Scorecard* secara menyeluruh.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mengandung keterbatasan dimana obyek penelitian hanya pada pemain dan suporter Persijap. Penelitian dengan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* akan lebih baik jika mengambil obyek penelitian lebih dari satu sebagai obyek pembandingan. Selain itu untuk data penelitian yang diperoleh berdasarkan pendapat responden dengan menjawab pertanyaan pada kuesioner yang disebarkan dan dilakukan wawancara mempunyai risiko terhadap subjektifitas pendapat responden. Hal ini kemungkinan menimbulkan bias pada data.

Penelitian ini berupa studi kasus terhadap satu perusahaan jasa yaitu Persijap, bukan pada beberapa perusahaan, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan kepada setiap perusahaan. Oleh karena itu, selanjutnya dapat dilakukan penelitian kembali pada beberapa perusahaan.

Data mengenai tingkat kepuasan suporter, dan tingkat kepuasan pemain hanya dapat diukur pada tahun 2010 melalui penyebaran kuesioner.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan hasil analisis dan keterbatasan penelitian penelitian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* di Persija perlu diadakan penelitian lanjutan yaitu :

- a. Penelitian selanjutnya sebaiknya dengan menggunakan obyek penelitian lebih dari 1 obyek yang sama sehingga dapat dilakukan perbandingan
 - b. Pada penelitian mendatang dimungkinkan untuk meneliti obyek penelitian lain pada perusahaan selain klub sepak bola sehingga dapat diperbandingkan.
 - c. Penelitian mendatang menggunakan jumlah indikator yang lebih banyak lagi disesuaikan dengan kemungkinan penambahan obyek penelitian.
-

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N dan Govindarajan. 2003. **Sistem Pengendalian Manajemen**. Terjemahan : F.X. Kurniawan Tjakrawala. Salemba Empat : Jakarta.
- Bambang, Riyanto. 2001. **Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan**. BPFE : Yogyakarta.
- Eti, Herlina. 2004. ”**Analisis Penerapan Balance Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Komprehensif pada Perusahaan jasa (Studi Kasus pada RS Roemani Muhammadiyah semarang)**”. Semarang : Skripsi Fakultas Ekonomi Univ. Diponegoro.
- Hansen, Don R dan Maryanne M. Mowen. 1999. **Akuntansi Manajemen**. Terjemahan : Ancella A. Hermawan. Erlangga : Jakarta.
- Henrik, Andersen and Gavin Lawrie. 2002. **Improving Public Sector Governance Through Better Strategic Management**. 2GC Working Waper, May 2002.
- Husein, Umar . 1998. **Riset Akuntansi : Panduan Lengkap untuk Membuat Skripsi**. Gramedia Pustaka Utama : Jakarta
- Imam, Ghozali. 2005. **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS**. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton. 2000. **BSC : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi**. Terjemahan : Peter R. Yosi Pasta. Erlangga : Jakarta.
- Mardiasmo. 2002. **Akuntansi Sektor publik**. Andi : Yogyakarta.
- Mulyadi, 2001. **Akuntansi Manajemen**. Salemba Empat : Jakarta.
- Mulyadi, 2001. **Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan : BSC**. Salemba Empat : Jakarta.
- Mulyadi dan Jhoni, Setyawan. 2001. **Sistem Pengendalian Manajemen**. Salemba Empat : Jakarta.
- Nurgiyanto Bambang, Gunawan, Marzuki. 2004. **Statistik Terapan untuk Penelitian Ilmu Sosial**. Badan Penerbit Gajah Mada University Press : Yogyakarta.

Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1986. **Metode Penelitian Survei**. LP3ES : Jakarta

Soemarso, SR. 1999. **Akuntansi Suatu Pengantar**. Rineka Cipta : Jakarta.

Srimindarti, Ceacilia. April 2004. **"Balanced Scorecard sebagai Alternatif untuk Mengukur kinerja"**. Fokus Ekonomi, Vol.3 No.2, 52-64

Weston, J. Fred and Thomas E. Copeland. 1999. **Manajemen Keuangan**. Terjemahan : Jaka Wasana dan Kirbrandoko. Erlangga : Jakarta.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

LAMPIRAN A
Bagan Struktur Organisasi Manajemen Persijap ISL

LAMPIRAN B

Perhitungan kinerja masing-masing perspektif konsep BSC

Perhitungan kinerja masing-masing perspektif konsep *Balanced Scorecard*

1. Mengukur Kinerja Perspektif Keuangan

- **Rasio Efisiensi**

$$\text{Rasio Efisiensi musim 2008/2009} = \frac{\text{Rp } 15.482.240.800}{\text{Rp } 15.482.240.800} \times 100\% = \mathbf{100\%}$$

$$\text{Rasio Efisiensi musim 2009/2010} = \frac{\text{Rp } 12.679.241.050}{\text{Rp } 10.895.472.300} \times 100\% = \mathbf{116\%}$$

- **Rasio Efektifitas**

$$\text{Rasio Efektifitas musim 2008/2009} = \frac{\text{Rp } 15.482.240.800}{\text{Rp } 16.000.000.000} \times 100\% = \mathbf{96,76\%}$$

$$\text{Rasio Efektifitas musim 2009/2010} = \frac{\text{Rp } 10.895.472.300}{\text{Rp } 15.000.000.000} \times 100\% = \mathbf{72,64\%}$$

2. Mengukur Kinerja Perspektif Suporter

- **Kepuasan Suporter**

$$\text{Kepuasan Suporter musim 2009/2010} = \frac{3,76}{5} = \mathbf{76\%}$$

- **Occupancy Ratio**

$$\text{Occupancy Ratio musim 2008/2009} = \frac{139.942}{306.000} = \mathbf{45,73\%}$$

$$\text{Occupancy Ratio musim 2009/2010} = \frac{160.862}{306.000} = \mathbf{52,57\%}$$

- **Image dan Reputasi**

$$\text{Image dan Reputasi musim 2008/2009} = \frac{\text{Rp } 270.955.000}{\text{Rp } 3.926.884.058} \times 100\% = \mathbf{6,9\%}$$

$$\text{Image dan Reputasi musim 2009/2010} = \frac{\text{Rp } 360.333.500}{\text{Rp } 4.199.695.000} \times 100\% = \mathbf{8,6\%}$$

3. Mengukur Kinerja Perspektif proses bisnis internal

- **Tingkat inovasi**

$$\text{Tingkat inovasi musim 2008/2009} = \frac{3}{5} \times 100\% = \mathbf{60\%}$$

$$\text{Tingkat inovasi musim 2009/2010} = \frac{0}{5} \times 100\% = \mathbf{0}$$

- **Klasemen ISL**

$$\text{Prestasi klasemen ISL musim 2008/2009} = \frac{8}{18} \times 120\% = \mathbf{53\%}$$

$$\text{Prestasi klasemen ISL musim 2009/2010} = \frac{10}{18} \times 120\% = \mathbf{67\%}$$

4. Mengukur Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- **Pelatihan pemain**

$$\text{Pelatihan pemain musim 2008/2009} = \frac{28}{24} \times 100\% = \mathbf{117\%}$$

$$\text{Pelatihan pemain musim 2009/2010} = \frac{30}{25} \times 100\% = \mathbf{120\%}$$

- **Kepuasan Pemain**

$$\text{Kepuasan Pemain musim 2009/2010} = \frac{3,63}{5} \times 100\% = \mathbf{73\%}$$

- **Retensi Pemain**

$$\text{Retensi Pemain musim 2008/2009} = \frac{2}{24} \times 100\% = \mathbf{8,30\%}$$

$$\text{Retensi Pemain musim 2009/2010} = \frac{0}{25} \times 100\% = \mathbf{0}$$

- **Produktivitas pemain**

$$\text{Produktivitas pemain musim 2008/2009} = \frac{42}{40} \times 100\% = \mathbf{105\%}$$

$$\text{Produktivitas pemain musim 2009/2010} = \frac{44}{45} \times 100\% = \mathbf{97,8\%}$$

- **Uji coba**

$$\text{Uji coba musim 2008/2009} = \frac{7}{9} \times 100\% = \mathbf{78\%}$$

$$\text{Uji coba musim 2009/2010} = \frac{9}{10} \times 100\% = \mathbf{90\%}$$

- **Proporsi pemain lokal binaan**

$$\text{Proporsi pemain lokal binaan musim 2008/2009} = \frac{8}{24} \times 100\% = \mathbf{33,3\%}$$

$$\text{Proporsi pemain lokal binaan musim 2009/2010} = \frac{8}{25} \times 100\% = \mathbf{32\%}$$

LAMPIRAN C

Laporan Pemasukan dan Pengeluaran Persijap Senior

Musim 2008/2009

LAMPIRAN D

Laporan Pemasukan dan Pengeluaran Persijap Senior

Musim 2009/2010

LAMPIRAN E

Daftar Pertanyaan Kuesioner Kepuasan Suporter



**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS DIPONEGORO**

Jl. Erlangga Tengah Nomor 17 Semarang – Kode Pos : 50241

Phone (024) 8446409, 8449211 ; Fax. (024) 8449212

Semarang, Mei 2010

kepada Ibu.

Bapak / Ibu / Saudara Responden

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Roni Tri Cahyono

NIM : C2C 006 130

Adalah mahasiswa Program Studi Sarjana (S1) Fakultas Ekonomi UNDIP, yang sedang melaksanakan penelitian dalam rangka penyelesaian skripsi di bawah bimbingan Bapak Drs. Sudarno, M.Si, Ph.D, Akt.

Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner penelitian saya yang berjudul “Balance Scorecard sebagai alternatif penilaian kinerja pada klub sepak bola profesional di Indonesia (Studi Kasus Pada PERSIJAP Jepara)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepuasan suporter terhadap PERSIJAP. Kuesioner ini akan dijadikan sebagai salah satu pemicu (driver) penilaian kinerja pada PERSIJAP Jepara.

Demi tercapainya tujuan penelitian tersebut, maka saya selaku penyusun kuesioner memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Informasi dalam kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya akan digunakan untuk penelitian ilmiah. Atas perhatian dan kesediannya, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,
Peneliti

Roni Tri Cahyono
C2C 006 130

IDENTITAS RESPONDEN

c) Nama : (boleh
tidak diisi)

d) Jenis kelamin ☐ Pria ☐ Wanita

e) Usia : tahun

f) Status ☐ menikah ☐ Belum menikah

- g) Pendidikan terakhir ☐ SLTA ☐ D1/D2/D3
S1
- ☐ S2 ☐ Lain-lain
- h) Pendapatan ☐ 250.000 – 500.000 ☐ 500.000 –
1.000.000
- ☐ 1.000.000 – 2.000.000 ☐ >
2.000.000

Petunjuk pengisian

- Isilah pertanyaan-pertanyaan berikut ini dengan memberikan tanda (X) pada salah satu jawaban yang tersedia.
- Jawaban yang tersedia berupa angka dengan skala 1-5 yang memiliki arti :

5 = Sangat Puas (SP)

2 = Tidak Puas (TP)

4 = Puas (P)

1 = Sangat Tidak Puas (STP)

3 = Cukup Puas (CP)

Pertanyaan	5	4	3	2	1
I Tanggapan suporter terhadap perspektif keuangan Persijap					
25. Tanggapan anda mengenai pengelolaan keuangan Persijap apakah sudah dikelola secara efisien (hemat, cermat).	SP	P	CP	TP	STP
26. Tanggapan anda mengenai penggunaan dana Persijap apakah sudah efektif (berhasil guna) atau belum.	SP	P	CP	TP	STP
II Tanggapan suporter terhadap perspektif konsumen					
27. Tanggapan anda mengenai reputasi, citra, dan image Persijap selama ini.	SP	P	CP	TP	STP
28. Tanggapan anda mengenai suporter Persijap yang datang ke stadion dilihat dari kuantitasnya tiap pertandingan	SP	P	CP	TP	STP
III Tanggapan suporter terhadap perspektif bisnis internal					
29. Tanggapan anda mengenai inovasi Persijap untuk mencari dana selain dari APBD.	SP	P	CP	TP	STP

30. Tanggapan anda mengenai prestasi Persijap di ISL.	SP	P	CP	TP	STP
IV Tanggapan suporter terhadap perspektif pembelajaran dan pertumbuhan					
31. Tanggapan anda mengenai produktifitas jumlah gol dan jumlah kebobolan di Persijap musim ini.	SP	P	CP	TP	STP
32. Tanggapan anda mengenai latihan tim Persijap baik dari kuantitas maupun metode latihan yang dipakai oleh pelatih.	SP	P	CP	TP	STP
33. Tanggapan anda mengenai uji coba tim Persijap baik dari hasil maupun permainan yang ditampilkan.	SP	P	CP	TP	STP
34. Tanggapan anda mengenai pemain muda asli binaan Persijap yang ada di Persijap senior seperti Nurhadi, dll baik dari kualitas maupun kuantitasnya?	SP	P	CP	TP	STP
35. Tanggapan anda mengenai perubahan komposisi pemain Persijap dari musim ke musim.	SP	P	CP	TP	ST

**TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI DAN KERJASAMA
BAPAK/IBU/SAUDARA**

LAMPIRAN F

Tabel Skor Kepuasan Suporter

**Tabel Skor Kepuasan Suporter
100 Responden**

No	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	Jumlah
1	5	4	5	4	4	4	4	2	2	1	1	36
2	4	4	4	1	3	5	5	4	4	4	3	41
3	2	3	2	3	4	4	5	1	1	2	2	29
4	5	4	5	3	4	3	3	3	4	4	4	42
5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	40
6	5	4	5	4	4	1	5	4	4	2	4	42
7	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	37
8	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	3	41
9	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	39
10	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	39
11	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	40
12	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	39
13	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	39
14	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	38
15	4	5	4	5	2	4	3	4	3	3	4	41
16	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	40
17	4	4	4	3	4	5	5	3	5	4	2	43
18	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	2	39
19	4	3	4	5	5	2	3	3	4	3	3	39
20	2	4	2	3	4	2	4	4	4	2	3	34
21	5	3	5	2	3	2	3	4	4	4	5	40
22	4	4	4	2	2	2	3	5	4	4	5	39
23	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4	5	40
24	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	44
25	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	51
26	5	5	5	5	4	5	4	2	5	5	3	48
27	5	4	5	4	4	5	3	3	3	4	4	44
28	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	53
29	4	5	4	3	3	4	2	5	4	3	4	41
30	4	4	4	4	3	1	5	4	5	3	5	42
31	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	38
32	5	5	5	5	5	3	5	3	4	5	4	49
33	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	45

No	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	Jumlah
34	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	4	46
35	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	41
36	4	4	4	4	5	3	4	5	3	4	3	43
37	4	4	4	4	4	4	5	1	5	4	4	43
38	2	2	2	2	3	4	3	2	5	5	3	33
39	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	38
40	4	4	4	5	4	5	3	5	4	3	4	45
41	3	5	3	4	4	4	3	3	4	5	4	42
42	1	4	1	5	4	2	4	4	4	4	4	37
43	5	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	47
44	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	50
45	3	4	3	5	5	4	3	5	5	5	5	47
46	4	5	4	3	3	5	4	3	3	2	2	38
47	5	4	5	2	3	4	3	1	5	5	5	42
48	1	4	1	3	4	4	4	4	4	5	5	39
49	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	39
50	4	4	4	3	3	5	5	2	4	5	4	43
51	5	4	5	4	4	4	4	2	2	1	1	36
52	4	4	4	1	3	5	5	4	4	4	3	41
53	2	3	2	3	4	4	5	1	1	2	2	29
54	5	4	5	3	4	3	3	3	4	4	4	42
55	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	40
56	5	4	5	4	4	1	5	4	4	2	4	42
57	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	37
58	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	3	41
59	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	39
60	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	39
61	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	40
62	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	39
63	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	39
64	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	38
65	4	5	4	5	2	4	3	4	3	3	4	41
66	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	40

No	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	Jumlah
67	4	4	4	3	4	5	5	3	5	4	2	43
68	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	2	39
69	4	3	4	5	5	2	3	3	4	3	3	39
70	2	4	2	3	4	2	4	4	4	2	3	34
71	5	3	5	2	3	2	3	4	4	4	5	40
72	4	4	4	2	2	2	3	5	4	4	5	39
73	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4	5	40
74	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	44
75	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	51
76	5	5	5	5	4	5	4	2	5	5	3	48
77	5	4	5	4	4	5	3	3	3	4	4	44
78	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	53
79	4	5	4	3	3	4	2	5	4	3	4	41
80	4	4	4	4	3	1	5	4	5	3	5	42
81	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	38
82	5	5	5	5	5	3	5	3	4	5	4	49
83	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	45
84	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	4	46
85	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	41
86	4	4	4	4	5	3	4	5	3	4	3	43
87	4	4	4	4	4	4	5	1	5	4	4	43
88	2	2	2	2	3	4	3	2	5	5	3	33
89	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	38
90	4	4	4	5	4	5	3	5	4	3	4	45
91	3	5	3	4	4	4	3	3	4	5	4	42
92	1	4	1	5	4	2	4	4	4	4	4	37
93	5	3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	47
94	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	50
95	3	4	3	5	5	4	3	5	5	5	5	47
96	4	5	4	3	3	5	4	3	3	2	2	38
97	5	4	5	2	3	4	3	1	5	5	5	42
98	1	4	1	3	4	4	4	4	4	5	5	39
99	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	39
100	4	4	4	3	3	5	5	2	4	5	4	43
Jumlah	376	382	376	368	372	368	388	356	394	384	366	4130

LAMPIRAN G

Uji Validitas Instrumen Penelitian Suporter

Correlations

		P.01	P.02	P.3	P.04	P.05	P.06	
P.01	Pearson Correlation	1	.214(*)	1.000(**)	.126	.017	.080	
	Sig. (2-tailed)	.	.033	.	.213	.869	.428	
	N	100	100	100	100	100	100	
P.02	Pearson Correlation	.214(*)	1	.214(*)	.277(**)	.086	.158	
	Sig. (2-tailed)	.033	.	.033	.005	.393	.117	
	N	100	100	100	100	100	100	
P.3	Pearson Correlation	1.000(**)	.214(*)	1	.126	.017	.080	
	Sig. (2-tailed)	.	.033	.	.213	.869	.428	
	N	100	100	100	100	100	100	
P.04	Pearson Correlation	.126	.277(**)	.126	1	.509(**)	.017	
	Sig. (2-tailed)	.213	.005	.213	.	.000	.867	
	N	100	100	100	100	100	100	
P.05	Pearson Correlation	.017	.086	.017	.509(**)	1	-.061	
	Sig. (2-tailed)	.869	.393	.869	.000	.	.546	
	N	100	100	100	100	100	100	
P.06	Pearson Correlation	.080	.158	.080	.017	-.061	1	
	Sig. (2-tailed)	.428	.117	.428	.867	.546	.	
	N	100	100	100	100	100	100	
P.07	Pearson Correlation	.015	.032	.015	.081	.213(*)	.102	
	Sig. (2-tailed)	.884	.748	.884	.421	.033	.314	
	N	100	100	100	100	100	100	
P.08	Pearson Correlation	.014	.052	.014	.209(*)	.020	-.181	
	Sig. (2-tailed)	.892	.608	.892	.037	.840	.072	
	N	100	100	100	100	100	100	
P.09	Pearson Correlation	.206(*)	.015	.206(*)	.076	.132	-.023	
	Sig. (2-tailed)	.040	.880	.040	.453	.189	.823	
	N	100	100	100	100	100	100	
P.10	Pearson Correlation	-.020	.046	-.020	.053	.049	.298(**)	
	Sig. (2-tailed)	.843	.652	.843	.598	.628	.003	
	N	100	100	100	100	100	100	
P.11	Pearson Correlation	.107	.144	.107	.121	-.132	-.132	
	Sig. (2-tailed)	.290	.154	.290	.231	.190	.190	
	N	100	100	100	100	100	100	
Jumlah	Pearson Correlation	.591(**)	.435(**)	.591(**)	.530(**)	.343(**)	.295(**)	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.003	
	N	100	100	100	100	100	100	

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran H

Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian Suporter

Reliability

Kepuasan supporter

Scale : ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded (a)	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.673	11

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
P.01	3.76	.996	100
P.02	3.82	.744	100
P.3	3.76	.996	100
P.04	3.68	.994	100
P.05	3.72	.780	100
P.06	3.68	1.053	100
P.07	3.88	.769	100
P.08	3.56	1.067	100
P.09	3.94	.814	100
P.10	3.84	.929	100
P.11	3.66	.934	100

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
41.30	20.051	4.478	11

Lampiran I

Statistik Deskriptif Instrumen penelitian Suporter

Statistik Deskriptif Instrumen penelitian Suporter

Frequency Table

P.01

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	4.0	4.0	4.0
2	6	6.0	6.0	10.0
3	22	22.0	22.0	32.0
4	46	46.0	46.0	78.0
5	22	22.0	22.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

P.02

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	4.0	4.0	4.0
3	26	26.0	26.0	30.0
4	54	54.0	54.0	84.0
5	16	16.0	16.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

P.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	4.0	4.0	4.0
2	6	6.0	6.0	10.0
3	22	22.0	22.0	32.0
4	46	46.0	46.0	78.0
5	22	22.0	22.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

P.04

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	2.0	2.0	2.0
2	10	10.0	10.0	12.0
3	28	28.0	28.0	40.0
4	38	38.0	38.0	78.0
5	22	22.0	22.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

P.05

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	6.0	6.0	6.0
	3	30	30.0	30.0	36.0
	4	50	50.0	50.0	86.0
	5	14	14.0	14.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

P.06

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	4.0	4.0	4.0
	2	12	12.0	12.0	16.0
	3	16	16.0	16.0	32.0
	4	48	48.0	48.0	80.0
	5	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

P.07

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.0	2.0	2.0
	3	30	30.0	30.0	32.0
	4	46	46.0	46.0	78.0
	5	22	22.0	22.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

P.08

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	6.0	6.0	6.0
	2	8	8.0	8.0	14.0
	3	28	28.0	28.0	42.0
	4	40	40.0	40.0	82.0
	5	18	18.0	18.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

P.09

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	2	2.0	2.0	4.0
	3	18	18.0	18.0	22.0
	4	56	56.0	56.0	78.0
	5	22	22.0	22.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

P.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	8	8.0	8.0	10.0
	3	16	16.0	16.0	26.0
	4	52	52.0	52.0	78.0
	5	22	22.0	22.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

P.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	8	8.0	8.0	10.0
	3	30	30.0	30.0	40.0
	4	42	42.0	42.0	82.0
	5	18	18.0	18.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

LAMPIRAN J

Daftar Pertanyaan Kuesioner Kepuasan Pemain

LAMPIRAN K

Tabel Skor Kepuasan Pemain

**Tabel Skor Kepuasan Pemain
30 Responden**

No	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	Jumlah
1	4	4	5	4	2	5	2	4	4	4	4	42
2	3	3	4	5	3	4	4	3	3	2	5	39
3	5	5	2	3	4	2	1	2	2	1	1	28
4	4	4	5	2	5	5	4	4	4	4	3	44
5	2	2	3	2	3	3	3	1	1	2	2	24
6	5	3	5	2	2	5	4	3	4	4	4	41
7	3	5	3	2	2	3	4	4	3	4	3	36
8	5	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	41
9	3	3	3	5	4	5	3	4	4	3	3	40
10	2	4	3	4	5	4	3	4	4	2	3	38
11	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	50
12	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	48
13	5	4	3	4	5	4	3	5	4	3	4	44
14	5	2	3	4	3	2	3	2	2	1	1	28
15	4	4	4	1	4	5	3	4	4	4	3	40
16	2	2	4	2	3	3	4	1	1	2	2	26
17	5	3	4	3	5	5	5	3	4	4	4	45
18	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	40
19	5	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	44
20	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	39
21	4	4	5	3	4	3	4	5	4	4	3	43
22	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	42
23	3	3	4	4	2	4	4	3	3	4	4	38
24	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	40
25	4	4	5	5	5	3	5	3	4	3	3	44
26	3	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	43
27	3	4	5	2	5	4	3	3	3	4	4	40
28	4	3	5	4	5	4	5	4	3	3	4	44
29	4	3	4	5	5	3	4	4	4	4	4	44
30	4	2	4	4	5	2	5	4	5	4	2	41
Jumlah	114	107	118	109	117	112	113	107	103	96	100	1196

LAMPIRAN L

Uji Validitas Instrumen Penelitian Pemain

Lampiran M

Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian Pemain

Reliability

Kepuasan pemain

Scale : ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded (a)	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.787	.788	11

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
P.01	3.80	.961	30
P.02	3.57	.858	30
P.03	3.93	.868	30
P.04	3.63	1.159	30
P.05	3.90	1.029	30
P.06	3.73	1.015	30
P.07	3.77	.898	30
P.08	3.57	1.006	30
P.09	3.43	.935	30
P.10	3.20	.997	30
P.11	3.33	1.028	30

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39.87	37.223	6.101	11

Lampiran N

Statistik Deskriptif Instrumen penelitian Pemain

Statistik Deskriptif Instrumen Penelitian Pemain

Frequency Table

P.01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	10.0	10.0	10.0
	3	8	26.7	26.7	36.7
	4	11	36.7	36.7	73.3
	5	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

P.02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	13.3	13.3	13.3
	3	8	26.7	26.7	40.0
	4	15	50.0	50.0	90.0
	5	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

P.03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	6.7	6.7	6.7
	3	6	20.0	20.0	26.7
	4	14	46.7	46.7	73.3
	5	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

P.04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.3	3.3	3.3
	2	6	20.0	20.0	23.3
	3	3	10.0	10.0	33.3
	4	13	43.3	43.3	76.7
	5	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

P.05

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	13.3	13.3	13.3
	3	5	16.7	16.7	30.0
	4	11	36.7	36.7	66.7
	5	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

P.06

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	13.3	13.3	13.3
	3	8	26.7	26.7	40.0
	4	10	33.3	33.3	73.3
	5	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

P.07

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3.3	3.3	3.3
	2	1	3.3	3.3	6.7
	3	7	23.3	23.3	30.0
	4	16	53.3	53.3	83.3
	5	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

P.08

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	6.7	6.7	6.7
	2	2	6.7	6.7	13.3
	3	6	20.0	20.0	33.3
	4	17	56.7	56.7	90.0
	5	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

P.09

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	6.7	6.7	6.7
	2	2	6.7	6.7	13.3
	3	8	26.7	26.7	40.0
	4	17	56.7	56.7	96.7
	5	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

P.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	6.7	6.7	6.7
	2	6	20.0	20.0	26.7
	3	6	20.0	20.0	46.7
	4	16	53.3	53.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

P.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	6.7	6.7	6.7
	2	3	10.0	10.0	16.7
	3	11	36.7	36.7	53.3
	4	11	36.7	36.7	90.0
	5	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Lampiran O

Hasil Uji Coba Persijap

Hasil Uji Coba Persija Musim 2008/2009

Tanggal	Pertandingan Uji Coba	Hasil
24-Mei-09	Persijap vs Persiku Kudus	2-0
09-Apr-09	PSIS Semarang vs Persijap	0-2
14-Feb-09	Persijap vs Persib Bandung	1-1
27-Des-08	Persijap vs Persipur Purwodadi	2-0
30-Nop-08	Persijap vs Persibo Bojonegoro	1-0
18-Nop-08	Persijap vs PSIM Jogjakarta	1-0
08-Okt-08	Persija Jakarta vs Persijap	2-1
16-Sep-08	Persijap vs Kenari Star Plus Purwogondo	1-0
13-Agust- 08	Persijap vs Tim Porprov Jepara	3-0

Keterangan : Menang = 7 Gol = 14

Kalah = 1 Kemasukan = 3

Seri = 1

Hasil Uji Coba Persija Musim 2009/2010

Tanggal	Pertandingan Uji Coba	Hasil
14-Mei-10	Persijap vs Pro Duta	2-0
09-Mei-10	Persijap vs Persiba Bantul	0-1
04-Feb-10	Persijap vs PPSM Magelang	1-0
07-Des-09	Persijap vs Persipur Purwodadi	2-0
21-Nop-09	Persijap vs Persikabo Bojonegoro	1-0
18-Nop-09	Persijap vs PSIS Semarang	3-1
08-Okt-09	Arema Malang vs Persijap	0-3
16-Sep-09	Persijap vs Kenari Star Plus Purwogondo	1-0
12-Sep-09	Persijap vs PSW welahan	3-0
10-Sep-09	Tim Porprov Jepara vs Persijap	0-1

Keterangan : Menang = 9 Gol = 17

Kalah = 1 Kemasukan = 2

Seri = -

Lampiran P

Rekapitulasi Pendapatan tiket pertandingan home Persija

REKAPITULASI HASIL PELAKSANAAN KOMPETISI PSSI
DJARUM INDONESIA SUPER LEAGUE/COPA TAHUN 2009/2010
PERSIJAP JEPARA DI SGBK UJUNGBATU JEPARA

PUTARAN PERTAMA

NO	TANGGAL	PERSIJAP VS	PENDAPATAN	PENGELUARAN	SALDO	JML PNTN	KET
1	14/10/2009	PELITA JAYA	224.590.000	124.123.700	100.466.300	11.733	
2	17/10/2009	PERSITARA	39.600.000	95.661.100	-56.061.100	2.449	LIVE/minus
3	28/10/2009	BONTANG FC	56.400.000	109.129.900	-52.729.900	3.129	LIVE/minus
4	01/11/2009	PERSISAM	119.200.000	61.767.650	57.432.350	6.082	LIVE
5	12/12/2009	AREMA	99.755.000	61.656.450	38.098.550	5.252	LIVE
6	16/12/2009	PERSEMA	167.320.000	109.921.450	57.398.550	8.708	
7	30/12/2009	PERSEBAYA	97.505.000	97.535.750	-30.750	5.268	LIVE/minus
8	02/01/2010	PERSIK	155.775.000	67.926.700	87.848.300	8.465	LIVE
9	24/01/2010	PERSELA	298.960.000	130.253.000	168.707.000	15.404	
		JML PUTARAN I	1.259.105.000	857.975.700	401.129.300	66.490	

MENGETAHUI :

Jepara, 25 Januari 2010

KETUA PANPEL

AN. BID. TIKETING &BEND.PANPEL

H.SOETEDJO

SUMONO

REKAPITULASI HASIL PELAKSANAAN KOMPETISI PSSI
DJARUM INDONESIA SUPER LEAGUE/COPA TAHUN 2009/2010

PERSIJAP JEPARA DI SGBK UJUNGBATU JEPARA

PUTARAN KEDUA

NO	TANGGAL	PERSIJAP VS	PENDAPATAN	PENGELUARAN	SALDO	JML PNTN	KET
1	09/02/2010	PERSIWA	223.550.000	135.473.000	88.077.000	11.665	LIVE ANTV
2	12/02/2010	PERSIPURA	353.750.000	93.138.150	260.611.850	17.300	
3	06/03/2010	PSM	115.220.000	73.762.600	41.457.400	6.685	
4	09/03/2010	PERSIBA	259.840.000	95.643.250	164.196.750	13.803	
5	01/04/2010	SRIWIJAYA FC	103.710.000	69.760.400	33.949.600	5.797	LIVE ANTV
6	10/04/2010	PERSIB	257.990.000	80.545.300	177.444.700	13.980	LIVE ANTV
7	15/05/2010	PERSIJA	397.505.000	97.535.750	299.969.250	16.885	LIVE ANTV
8	19/05/2010	PSPS	107.595.000	67.926.700	39.668.300	8.257	
		JML PUTARAN II	1.819.160.000	713.785.150	1.105.374.850	94.372	

MENGETAHUI :

Jepara, 20 Mei 2010

KETUA PANPEL

AN. BID. TIKETING & BEND. PANPEL

H.SOETEDJO

SUMONO

REKAPITULASI HASIL PELAKSANAAN KOMPETISI PSSI

DJARUM INDONESIA SUPER LEAGUE/COPA TAHUN 2008/2009

PERSIJAP JEPARA DI SGBK UJUNGBATU JEPARA

PUTARAN PERTAMA

NO	TANGGAL	PERSIJAP VS	PENDAPATAN	PENGELUARAN	SALDO	JML PNTN	KET
1	13/07/2008	PERSIK KEDIRI	175.175.000	107.926.700	67.248.300	12.800	LIVE
2	19/07/2008	AREMA	99.755.000	61.656.450	38.098.550	8.523	LIVE
3	05/08/2008	BONTANG FC	194.175.000	109.129.900	85.045.100	4.129	
4	10/08/2008	PERSIBA	259.840.000	195.643.250	64.196.750	14.223	LIVE
5	09/09/2008	PERSITA	290.000.000	201.656.450	88.343.550	3.675	
6	06/10/2008	DELTRAS	167.320.000	109.921.450	57.398.550	5.733	
7	09/10/2008	PSM	197.505.000	117.535.750	79.969.250	6.800	LIVE
8	22/10/2008	PSIS	355.775.000	267.926.700	87.848.300	17.250	LIVE
9	25/10/2008	PELITA JAYA	290.960.000	140.253.000	150.707.000	11.553	
		JML PUTARAN I	2.030.505.000	1.311.649.650	718.855.350	84.686	

MENGETAHUI :

Jepara, 26 Oktober 2008

KETUA PANPEL

AN. BID. TIKETING &BEND.PANPEL

H.SOETEDJO

SUMONO

REKAPITULASI HASIL PELAKSANAAN KOMPETISI PSSI

DJARUM INDONESIA SUPER LEAGUE/COPA TAHUN 2008/2009

PERSIJAP JEPARA DI SGBK UJUNGBATU JEPARA

PUTARAN KEDUA

NO	TANGGAL	PERSIJAP VS	PENDAPATAN	PENGELUARAN	SALDO	JML PNTN	KET
1	24/01/2009	PERSITARA	290.500.000	204.120.700	86.379.300	7.235	LIVE
2	02/03/2009	PSMS MEDAN	183.350.000	109.760.400	73.589.600	13.128	LIVE
3	05/03/2009	SRIWIJAYA FC	-	-	-	-	
4	30/04/2009	PERSIWA	234.500.000	135.473.000	99.027.000	10.725	LIVE
5	02/05/2009	PERSIPURA	-	-	-	-	
6	21/05/2009	PERSIJA	-	-	-	-	
7	24/05/2009	PERSELA	298.960.000	170.250.000	128.710.000	9.935	LIVE
8	28/05/2009	PERSIB	390.735.000	180.545.300	210.189.700	14.233	LIVE
		JML PUTARAN II	1.398.045.000	800.149.400	597.895.600	55.256	

Keterangan : (-) = pertandingan digelar tanpa penonton

MENGETAHUI :

Jepara, 29 Mei 2009

KETUA PANPEL

AN. BID. TIKETING & BEND. PANPEL

H.SOETEDJO

SUMONO

Lampiran Q

SK Ketua Umum Persijap Nomor: 01 Tahun 2010

Lampiran R

Surat Keterangan Melakukan Penelitian



PERSATUAN SEPAKBOLA INDONESIA JEPARA
(PERSIJAP)

Jamat Sekretariat : Komplek Stadion Gelora Bumi Kartini Jepara
alan Jenderal Anton Soedjarwo Nomor 1 Telp/Fax. 0291-592309

SURAT KETERANGAN

Nomor : 05/CO-PERSIJAP/VII/2010

Manajer Persijap Jepara bersama ini menerangkan bahwa :

Nama : Roni Tri Cahyono
NIM : C2C 006 130
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi UNDIP
Judul Penelitian : **Balanced Scorecard sebagai Alternatif Penilaian
Kinerja Klub Sepak Bola Profesional di Indonesia
(Studi Kasus Pada Persijap Jepara)**

Benar-benar telah melaksanakan Tugas Penelitian/Riset/Survei di Persijap Jepara selama 53 hari dari tanggal 10 Mei 2010 sampai 2 Juli 2010.

Demikian surat keterangan ini kami buat, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jepara, 12 Juli 2010

PERSATUAN SEPAKBOLA INDONESIA JEPARA
(PERSIJAP)
GENERAL MANAJER

EDY SUJATMIKO, S. Sos, MM, MH

Lampiran S
LPJ Persijap Musim 2008/2009

